أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية
و علاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض

إعداد

محمود عبد الكريم المهيرات

إشراف

أ.د كمال دواني

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

أيار، 2009

التفويض

أنا : محمود عبد الكريم المهيرات

أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي هذه للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم :

التوقيع :

التاريخ :

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " **أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية و علاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض**". بتاريخ:26\5\2009

وأجيزت بتاريخ:

أعضاء المناقشة		**التوقيع**
1- الأستاذ الدكتور كمال دواني	رئيساً ومشرفاً	....
2- الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي	عضواً	....
3-الدكتور عباس عبد مهدي	عضواً	....
4- الدكتور كايد محمد سلامة (جامعة اليرموك)	عضواً خارجياً	....

الإهـــــداء

إلى روح أبي الطاهرة التي استمدت منها المثابرة والعطاء

إلى روحه الغالية التي لم تفارقني أبدا وكانت لي دوما نبراسا ينير طريقي ويشدد من همتي وعزيمتي.....

إلى الوالدة العزيزة التي رعتني بحبها وعطائها والتي كانت ومازالت ترسم لي الابتسامة والأمل وترعى خطواتي على درب الحياة......

إلى الخطيبة الغالية التي شاركتني الطريق فغمرتني حبا وإخلاصا.......

إلى الأخوة والأخوات الأعزاء احتراما وتقديرا.......

إلى الأصدقاء الأوفياء.......

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أعانني على انجاز هذه الرسالة ، فالشكر والحمد له دوما على نعمه وعطائه وتوفيقه ورعايته وبعد....

فيسرني بعد انجاز هذه الرسالة أن أقدم جزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم معي في إنجازها . والتي ما كانت تتم لولا مساعدتهم ومساندتهم لي، بما اتسموا بـــه مـــن علم وتواضع ومعرفة....

وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور كمال دواني ، لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة حيث استفدت كثيرا من علمه الواسع وخبرته المتجددة وملاحظاته القيمة البناءة فله منـــي خالص الشكر والتقدير ....

كما أتقدم بكامل الامتنان والتقدير للدكتور عباس عبد مهدي الذي أمـــدني بملاحظاتـــه وإرشاداته و توجيهاته القيمة والتي أعانتني على انجاز هذه الرسالة....

ولا أنسى ان أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي والدكتور غازي خليفة اللذين كانا مثالا صادقا في تقديم النصح والإرشاد أدعو الله ان يحفظهمـــا ذخرا للعلم ....

المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملحقات

أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية و علاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض

إعداد

محمود عبد الكريم المهيرات

إشراف

أ.د كمال دواني

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف الى أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة وعلاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس فيها نحو مهنة التمريض.

و لتحقيق هذا الهدف تم تطوير أداتين: الأولى استبانة مكونة من (64) فقرة لقياس أنماط السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في كليات التمريض .

و الثانية أداة لقياس اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية نحو مهنة التمريض .

و تكونت عينة الدراسة من (103) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة و البالغ عددهم (359) عضو هيئة تدريس.

و لمعالجة البيانات إحصائيا استخدمت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية واختبار مربع كاي و تحليل التباين الأحادي.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بالنسبة إلى أنماط السلوك القيادي لرؤساء الأقسام، أظهرت النتائج أن نمط السلوك القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وجاء بالرتبة الأولى ، ثم جاء نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي بالرتبة الثانية، في حين جاء نمط السلوك القيادي الحر بالرتبة الثالثة.

- أما بالنسبة للاتجاهات نحو مهنة التمريض، فقد أظهرت النتائج ان أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية يحملون اتجاهات إيجابية نحو مهنة التمريض إذ جاءت الاتجاهات الإيجابية نحو مهنة التمريض بالرتبة الأولى ثم الاتجاهات السلبية نحو مهنة التمريض بالرتبة الثانية .

- وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين نمط السلوك القيادي المتبع من قبل رؤساء الأقسام في كليات التمريض و اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية نحو مهنة التمريض.

إذ كانت العلاقة إيجابية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين كل من:

- النمط الديموقراطي والاتجاهات الإيجابية نحو مهنة التمريض حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.87) .

- النمط الأوتوقراطي والاتجاهات السلبية نحو مهنة التمريض حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.6) .

وكانت العلاقة سلبية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من :

- النمط الديموقراطي والاتجاهات السلبية نحو مهنة التمريض حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (−0.6) .
- النمط الأوتوقراطي والاتجاهات الإيجابية نحو مهنة التمريض حيث بلغ معمل ارتباط بيرسون (−0.27) .

بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الحر والاتجاهات الإيجابية والسلبية نحو مهنة التمريض.

كما أظهرت النتائج ان هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الاتجاهات نحو مهنة التمريض تعزى لمتغير الجامعة إذ بلغ مربع كاي (X^2=7) ، حيث إن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية يحملون اتجاهات إيجابية نحو مهنة التمريض ، في حين أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة يحملون اتجاهات سلبية نحو مهنة التمريض.و بينت النتائج أيضا أن هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الاتجاهات نحو مهنة التمريض تعزى لمتغير الجنس إذ بلغ مربع كاي (X^2=5) ، حيث كانت اتجاهات الإناث نحو مهنة التمريض اتجاهات ايجابية ، بينما كانت اتجاهات الذكور نحو مهنة التمريض اتجاهات سلبية. ولم تظهر النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الاتجاهات نحو مهنة التمريض تعزى لمتغير الخبرة .

- وأخيرا أظهرت النتائج أن هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط السلوك القيادي المتبع و متغير نوع الجامعة ,إذ بلغ مربع كاي (X^2=13.5)، حيث كان نمط السلوك القيادي الديمقراطي هو السلوك السائد لرؤساء الأقسام في الجامعات الرسمية و

نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي هو السلوك السائد لرؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة ولم تظهر النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في أنماط السلوك القيــادي لرؤساء الأقسام تعزى لمتغيرات الجنس و الخبرة.

LEADERSHIP BEHAVIOR STYLES OF DEPARTMENT HEADS OF NURSING COLLEGES IN JORDANIAN UNIVERSITIES AND THEIR RELATIONSHIP WITH FACULTY STAFF ATTITUDES TOWARD THE NURSING PROFESSION

By
Mahmoud Abdalkream Al-Muherat

Supervisor
Kamal Dawani

Abstract

This study aimed to identify styles of leadership behavior styles of the department heads of nursing colleges in the Jordanian universities and their relationship with faculty members about the nursing profession.

To achieve this goal the researcher developed two instruments: first instrument consisted of (64) items to measure the leadership style of departments heads in the faculties of nursing .

And the second instrument consisted of (29) items to measure faculty staff members attitudes towards the nursing profession .

The population of the study consisted of all faculty staff members in nursing colleges of public and private Jordanian universities، the total community numbers (359). Sample study consisted of (103) faculty members whom they were chosen randomly.

Data processing and statistical calculations were used via means، standard deviations، Chi-square and one way analysis (ANOVA).

And the study found the following results:

- The results showed that the democratic leadership behavior style of department heads rated as first level, followed by the autocratic leadership behavior style at the second level, while the laissez-faire leadership behavior style at the third level.
- For the faculty staff attitudes toward the nursing profession، the results showed that the positive attitudes toward the nursing profession was at the first level and then the negative attitudes toward the nursing profession was at the second level.
- The results showed that there is a statistical significant relationship at level ($\alpha \leq 0.05$) between the leadership behavior style followed by department heads in nursing college, and the faculty staff members' attitude towards the profession of nursing.
- There was a positive significant statistical relationship at a level ($\alpha \leq 0.05$) between each of:
- Democratic leadership behavior style and positive attitudes toward the nursing profession with a Pearson correlation coefficient (0.87).
- Autocratic leadership behavior style and negative attitudes towards the nursing profession with a Pearson correlation coefficient (0.6).
- And there was a negative significant statistical relation ship at a level ($\alpha \leq 0.05$) between each of:
- Democratic leadership behavior style and negative attitudes toward the nursing profession with a Pearson correlation coefficient (-0.6).
- Autocratic leadership behavior style and positive attitudes toward the nursing profession with a Pearson correlation coefficient (-0.27).

- While there wasn't statistical significant relationship at a level ($\alpha \leq 0.05$) between the laissez-fair leadership behavior style and attitude toward the nursing profession.
- The results showed that there are statistical significant differences at a level ($\alpha \leq 0.05$) in the faculty staff members' attitude toward the nursing profession due to university type variable with chi-square (X2 = 7). The faculty staff members at public universities have positive attitude toward the nursing profession, while faculty staff members at private universities have negative attitudes toward the nursing profession. And the result also showed that there are statistical significance differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the attitudes toward the nursing profession due to the sex variables with Chi-square (X2 = 5) where females attitudes ' toward nursing profession were positive, while the attitudes of male were negative towards the nursing profession. The results showed there weren't statistical significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the attitudes toward the nursing profession due to experience variables.
- Finally, the result showed that there were statistical significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the leadership behavior style and the university type variable, with a Chi-square (X2 = 13.5) where the democratic leadership behavior style was the dominant behavior of the department heads in public universities and autocratic leadership behavior style was the dominant behavior of the department heads in private universities. The result showed there weren't statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the leadership behavior style of department heads due to the variables of sex and experience.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

إن العصر التقني الحديث السريع التطور والتقدم جعل المنظمات أمام تحديات عصرية ومنافسات حقيقية بحيث أصبحت كل منظمة من هذه المنظمات تعمل باجتهاد من أجل المحافظة على بقائها وتميزها .

وبما أن الجو العام للمنظمات بما يحويه من سياسات وممارسات هو الذي يشجع الأتباع على أن يعملوا بطريقة منضبطة ومسؤولة وفاعلة ولأن هذه السياسات والممارسات يتم رسمها وتحديد آلية تنفيذها من قبل القادة في المنظمات لذا يعد هؤلاء القادة الحلقة الأقوى في منظومة العمل في المنظمات وهم من يحدد نجاح أي منظمة أو فشلها من خلال ما يقومون به من ادوار تجعل من العمل مكانا يرغب فيه الفرد بتحمل المسؤولية وان يجد هذا العمل أمر سهلا بالإضافة لتوفير سياسات إدارية تحترم الفرد مع أنظمة ضابطة كي تضبط سلوك الأفراد العاملين.

وبما ان القيادة هي إحدى المحددات المركزية التي تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعة ، إذ تمارس القيادة دورا رئيسيا في النشاط الإنتاجي والخدمات بالتأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم ، ومدى توحدهم بالهدف الإنتاجي ، وبالتأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم ومدى توحدهم بأهداف المنظمة. (شوقي ، 1992).

فإن السلوك القيادي كذلك يعبر عن الحياة العملية داخل المؤسسات، ويفترض تميزه بالحركة والدينامكية، وهو سلوك هادف يحتكم إلى العقل والتبصر، ويهدف إلى تمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ولما كان السلوك القيادي يعبر عن تصرفات القائد

المختلفة التي تمثل مخرجات شخصيته الإنسانية، وبالتالي فان دراسة السلوك القيادي تعني نشاط القائد وسلوكه وهو يمارس عمله الإداري والطريقة التي يمارس فيها تأثيره في الآخرين، وكيف يعمل على تحقيق الأهداف المرسومة من جهة، وإشباع حاجات ورغبات العاملين معه من جهة أخرى (عساف،1999 :65).

وتهدف دراسة السلوك القيادي إلى فهم طبيعة العمل القيادي ، والكيفية التي يستطيع القائد من خلالها الربط بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين في ضوء معرفته بدوافعهم وحاجاتهم، كما تهدف دراسته إلى التعرف إلى العوامل التي تزيد أو تقلل من الكفايات القيادية وإنتاجية العاملين (نشوان،1985).

ويتفق علماء الإدارة على أن الاهتمام الرئيس لأية مؤسسة هو تحقيق أهدافها بكفاءة وبفعالية، لكنهم يختلفون في كيفية تحقيق تلك الأهداف ، فهناك بعض المديرين الذين يولون اهتماما بالعمل(Task)،بينما هناك آخرون يهتمون بالعلاقات الإنسانية (Consideration) فالإدارة التي تولي اهتمامها بالعمل تعكس سلوك القائد الذي لا يهتم بتنمية علاقات إنسانية مع العاملين، وإنما يكتفي بتحديد الأعمال وتنظيمها، والتخطيط للأنشطة، وتحديد الأدوار في إنجاز الأهداف، في حين تتميز الإدارة التي تهتم بالعاملين بميلها إلى بناء علاقات إنسانية واجتماعية معهم، وأخذ رغباتهم واحتياجاتهم في الحسبان، كما وتهتم بمشاركتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات(الطويل،94:1997).

وقد بدأ الاهتمام بالدراسات التجريبية المتعلقة بالأنماط القيادية ومن أبرزها تلك التي قام بها ليبيت و لوين و وايت (Lippitt،Lewin،White) عام 1939، والتي توصلت إلى التقسيم الثلاثي الشائع لأنماط سلوك القيادة المعروفة وهي : الأوتوقراطية، والديمقراطية، والحرة،

وبينت الدراسة أن هذه الأنماط المختلفة تنتج مناخات وإنجازات مختلفة، كما بينت أن أفضل هذه الأنماط وأكثرها دافعية وأصالة، هو نمط السلوك الديموقراطي. وقد أكدت نتـائج العديـد مـن الدراسات أن سلوك القائد يؤدي إلى حدوث تغيرات دالة في عديد من الجوانب منها: مسـتوى جهد الأفراد، القدرة على التكيف مع عوامل التغير الفني والتنظيمي، مستوى الدافعيـة، درجـة تعلم الأفراد واكتساب الخبرة المستقاة من إرشاد وتوجيه القائد، معدلات الغياب، الانتقـال مـن العمل، والاستقالة. فالقيادة لها تأثير على العديد من المتغيرات المرتبطة بكل من مستوى الفاعلية التنظيمية وكذا مستوى رضا الأفراد. وفي دراسة طولية قام بها أكنر (Occner) لمدة عشـرين عاما على(176)مؤسسة وجد أن حوالي (31%) من نسبة التغير في الربح يرجع إلى تغيرات في مستوى القيادة العليا، ومن ثم فان القيادة ينسب إليها تحقيق(1/3) التغير في أرباح العينـة التي قام بدراستها(رسمي، 2004:41-42).

ويعد أداء العنصر الإنساني في المنظمة عامل تحريك لعطائهـا ، فـرغم أهميـة دور الموارد كعنصر من عناصر تحقيق أهداف المنظمة، إلا أن مختلف نشاطاتها ودرجة فاعلية هذه النشاطات تتأثر إلى حد ما بالأفراد العاملين فيها والقائمين على أمورها فالحياة التنظيمية تعتمـد علـى الأداء المتوقـع مـن العامـل وعلـى اتجاهاتـه المتوقعـة نحـو التنظـيم (محمد شهيب ،66:1982).

ونظرا لأهمية العنصر البشري ، باعتباره الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في مجتمعات اليوم المؤسسية ، فإن الاهتمام باتجاهاته نحو عمله ودوره المؤسسي يعد أمرا هاما، إذ أن لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها حيث تتكون الاتجاهات أثناء محاولة الفرد إشباع حاجاتـه فالإنسان كائن هدفي يسعى دوماً لإشباع حاجات معينة ويصادف في سعيه لتحقيق ذلك عديداً من

الخبرات السارة وغير السارة ،الإيجابية المحققة لبعض تلك الحاجات ،وغير الإيجابيـــة أيضـــاً ويكّون الإنسان اتجاهات إيجابية حيال الخبرات أو الأشخاص الذين ساعدوه في إشباع حاجاته ، وأخرى سلبية تجاه المعوقات والناس الذين اعترضوا إشباع تلـــك الحاجـــات ، وتلعـــب تلـــك الاتجاهات بعد ذلك دوراً مؤثراً وتوجيهياً في سلوكه المستقبلي (القريوتي، 169:2000) .

لذا فان اتجاه الفرد نحو مهنته ورضاه عنها يعد غاية في الأهمية ،فشعور الفرد بمستوى عال من الرضا عن عمله دليل على إنه يحمل اتجاهات ايجابية نحو هذا العمل ، وعلى العكس من ذلك فان الفرد غير القانع بعمله أو الذي لا يشعر بالرضا عنه فان ذلك قـــد يكـــون دلـــيلا ومؤشرا على اتجاهات سلبية لديه عن عمله.كما يعبر اتجاه الفرد عن انتمائه وولائه للمنظمـــة، فالأفراد الذين يعبرون عن درجة التزام عالية هم أولئك الذين يربطون هويتهم بهوية المنظمـــة التي يعملون فيها. لذا فالأفراد الأكثر التزاما هم الأفضل أداء والأقل تسربا من زملائهم الأقـــل منهم التزاما. ولكن ليس من السهل تطوير تعميم بان إنتاجية الفرد تعتمد فقط على اتجاهاته ، إلا ان الشواهد تبين بوضوح بان الأفراد ، الملتزمين الراضين عن عملهم هم الأقل تغيبا عن العمل والأقل تسربا منه إذا ما تمت مقارنتهم بزملائهم من غير الملتزمين أو المتبرمين مـــن العمـــل لذا،فإن تطلع الإداريين التربويين في أن تكون الهيئة العاملة معهم قانعة بأدوارها التي تمارسها ، يفرض عليهم ضرورة ان يسعوا سعيا حثيثا لان يطوروا لدى أسرة عملهم اتجاهات ايجابية نحو عملهم ونحو النظام الذي يعملون فيه.(الطويل ،149:2007-148).

وانطلاقا من أن الاتجاهات موجهات للسلوك ،وهي ذات تأثير قوي وفعال في توجيـــه سلوك الأفراد وبما أن الاتجاهات بهذه الأهمية فلا بد من التعرف على اتجاهات أعضاء هيئـــة التدريس في كليات التمريض وقياسها .فسلوكهم في أثناء قيامهم بعملية التعليم يتأثر إلى حد بعيد

بمستوى اتجاهاتهم نحو مهنة التمريض ، وبما ان الاتجاه نحو المهنة ما هو إلا نتيجـــة حتميـــة لطبيعة الظروف التي يمر بها عضو هيئة التدريس ، فان طبيعة اتجاهه تجعله يتخـــذ أســـاليب سلوكية خاصة نحو مهنته ، وبالتالي تدفعه إلى اتخاذ مواقف معينة ، تكون أحيانا ذات شـــحنات انفعالية ايجابية ، وأحيانا أخرى ذات شحنات انفعالية سلبية وقد يعبر عنها إما باللفظ في أثنـــاء إجابته على سؤال ما ، أو قد يعبر عنها في صور مختلفة من النشاط الذي يبدو غريبـــا ، كـــأن يترك مهنة تدريس التمريض ويتجه لعمل آخر . وما دام هناك اتجـــاه ايجـــابي لعضـــو هيئـــة التدريس نحو مهنة التمريض ،فان الاحتمال كبير ان يدفعه ذلك الاتجاه للاستمرار في التدريس والتقدم.وأما إذا كان هنالك اتجاهات سلبية فان ذلك قد يؤدي إلى إعاقة وتراجع مستوى التدريس في كليات التمريض مما قد ينعكس على المهنة ككل شقير(1999) .

والجامعة واحدة من المؤسسات التربوية المهمة التي لا يمكن لمجتمع يعيش في عصـــر التقدم العلمي المتسارع والتكنولوجيا المتقدمة الاستغناء عنها .فهي التي تعد الأفراد في مختلـــف التخصصات العلمية على مستوى عال ليتولوا إدارة الحياة العصرية بالإضافة إلى إعـــداد هـــذا الفرد المتخصص إعدادا متوازنا في مختلف جوانب شخصيته (الزوبعي والكبيسي ، 1993:1).

وموضوع الإدارة الجامعية من أدق موضوعات الإدارة التربويـــة لكفـــاءة عناصـــرها وتباين تخصصاتها،وهي تستمد قوتها من دورها وطبيعة الدور القيادي الذي تقوم به الجامعة في تحقيق أهدافها وأهداف المجتمع وطموحاته،ولكي تقوم بمهامها بفاعلية ونجاح فهي بحاجة إلـــى قيادة تربوية جامعية بمواصفات خاصة،والى ضرورة اختيار تلك القيادات من الذين يتصـــفون بمؤهلات تربوية جامعية بمواصفات خاصة،والى ضرورة اختيار تلك القيـــادات مـــن الـــذين يتصفون بمؤهلات علمية وإدارية وتتوافر فيهم صفات القدوة الصالحة المؤمنة برسالة الجامعـــة

ولها القدرة على التفاعل الحي والايجابي مع العاملين فيها،والقادرة على بناء علاقات إنسانية سليمة معهم (المهيني،17:1984).

ويبدو ان نجاح العمل في المؤسسات التربوية الجامعية يتوقف على إنشاء علاقة سليمة بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس تقوم على أساس فهم مشكلات الآخرين والعمل على حلها،وتقليل المسافة الإنسانية بينهما والانسجام معهم بطريقة بناءة من اجل تحقيق الأهداف. إذ أن رؤساء الأقسام في الجامعات يؤدون دورا مهما في نجاح العملية التربوية وتحقيق المهام الموكلة اليهم، كما أنهم يمسكون بزمام الأمور القيادية في أصغر وحدة تنظيمية في الجامعة, فعلى مدى قدرتهم في انجازهم لواجباتهم الإدارية ومسؤولياتهم القيادية يتوقف نجاح القسم في أداء وظائفه ومهامه وتحقيق أهدافه التربوية . كما يعد عضو هيئة التدريس أحد أهم العاملين في المؤسسة التربوية الجامعية وله الدور الفاعل والمؤثر في بناء شخصية الطالب فضلا عما يتمتع به من مؤهلات تربوية ومهنية،لذا ينبغي أن يحمل اتجاهات ايجابية نحو المهنة التي يقوم بتدريسها كي يتمكن من تأدية مهامه التدريسية والبحثية والإرشادية بشكل أفضل (طروانة، 6:1999).

وفي ضوء ما تقدم يتضح ان رؤساء الأقسام يقومون بادوار قيادية حيوية تتمثل في وضع السياسات والأهداف التي يقوم أعضاء هيئة التدريس بترجمتها إلى واقع عملي ملموس تظهر من خلال نجاح الكلية وتميزها.ولأن كليات التمريض في الجامعات لها خصوصية معينة من حيث إنسانيتها فإن هذا قد ينعكس على النمط القيادي لرؤساء الأقسام وعلى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.

ونظراً لما تقوم به كليات التمريض من أدوار مزدوجة تتمثل في نقل المعرفة وتطبيقها داخل الحقل الصحي، فإن هذا قد يزيد من العبء النفسي والجسدي على رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس وبالتالي قد يؤثر على النمط القيادي لرؤساء الأقسام، كما قد يؤثر على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس، لذا فالدراسة الحالية هي محاولة لتعرف عن طبيعة الأنماط القيادية لرؤساء أقسام كليات التمريض وعلاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها نحو مهنة التمريض.

مشكلة الدراسة

أصبح نجاح التعليم الجامعي مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمدى فاعلية الإدارة وقدرتها على توجيه أنشطتها من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة ، وبما ان رؤساء الأقسام يعدون ركيزة من ركائز العمل الإداري الجامعي من خلال مهامهم ووظائفهم الإدارية والإشرافية في كلياتهم، فلا بد لهم من إتباع نمط قيادي فاعل ، بحيث يجعلهم قادرين على التفاعل المؤثر مع أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي قد ينعكس سلبا أو إيجابا على اتجاهاتهم نحو مهنتهم.

وفي ضوء ما أشار إليه العديد من المؤتمرات والندوات المنعقدة في البلاد العربية والتي كان من أبرزها مؤتمر التطوير التربوي الثاني في الأردن (1999) الذي جاء بتوصياته أنه لا تزال الإدارات الجامعية تعاني من مشكلات وعيوب تتجسد من خلال إخفاقات قيادية متمثلة برؤساء الأقسام فيها، إذ أصبحت مشكلة حقيقية تؤثر سلبا في أعضاء هيئة التدريس الأمر الذي قد ينعكس على انتمائهم نحو مهنتهم وبالتالي قد يزيد لديهم الشعور بالإحباط أو عدم الرغبة بالعطاء أو حتى الاستمرار بالتدريس.كما جاء أيضا في تقرير لجنة سياسة التعليم العالي في الأردن المنعقدة في عام (1987) بإشارة واضحة الى ان عضو هيئة التدريس يشعر بضعف

مشاركته في إعداد او صنع القرارات التربوية نتيجة لبعض الممارسات القياديـــة الخاطئـــة او قصور في السلوك القيادي .

وبما أن كليات التمريض ليست بمعزل عن منظومة عمل أية جامعة فهي تعاني كغيرها من الإدارات الجامعية من تلك الإخفاقات القيادية والتي قد تؤثر في اتجاهات أعضـــاء الهيئـــة التدريسية فيها. و للوقوف على هذه الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات والتعرف الى اتجاهات أعضاء الهيئات التدريسية فيها وتحديدها تحديدا دقيقا وواضحا فإنه لابد من دراسة متعمقة لإدارة كل كلية من كليات هذه الجامعات على حده . ومن خلال عمل الباحث الحالي في مهنة التمريض وتخرجه من إحدى كليات التمريض في الجامعات الاردنية ، فلقد بلور مشـــكلة دراسته الحالية ، التي تتلخص في محاولة التعرف الى العلاقة بين الأنمـــاط القياديـــة لرؤســـاء الأقسام في كليات التمريض في الجامعات الاردنية واتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية نحو مهنة التمريض .

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة التعرف على أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمـــريض في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس فيهـــا نحـــو مهنة التمريض؛ من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما أنماط السلوك القيادي السائدة لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنيـــة الرسمية والأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

- ما اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض في كليات التمريض في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في كليات التمريض واتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية نحو مهنة التمريض ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض في كليات التمريض في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الجامعة (رسمية أو خاصة) و الجنس وسنوات الخبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الجامعة (رسمية أو خاصة) و الجنس و سنوات الخبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

أهمية الدراسة

تكمن الأهمية في هذه الدراسة ليس فقط لقلة الدراسات التي تناولت الربط بين الأنماط القيادية والاتجاهات ، بل كونها تدرس العلاقة بين الأنماط القيادية والاتجاهات في مجتمع له خصوصية، لم يحظ في البحوث السابقة بقدر كاف من الدراسات ألا وهو مجتمع كليات التمريض ، لذا فان الحاجة تبدو ضرورية وملحة للقيام بهذه الدراسة من اجل إلقاء المزيد من الضوء على الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في هذه الكليات ، خاصة وان هذه الدراسة تربط

الأنماط القيادية بالاتجاهات نحو مهنة التمريض، وهذا بدوره يضيف أهمية أخرى للدراسة. والتي تعد الوحيدة في الأردن حسب حدود علم الباحث التي تناولت دراسة أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية وعلاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض.

وبشكل أكثر تحديدا فإن أهمية الدراسة تتحدد بما يلي :

1- توفير معلومات هامة لرؤساء أقسام الكليات حول اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض وحول أثر ممارساتهم في تحسين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو المهنة.

2- توفر هذه الدراسة فرصة كافية في تزويد رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية بالتغذية الراجعة عن جوانب القوة والضعف في إدارتهم للأقسام وبالتالي تعزز جوانب القوة مما يسهم في تحسين ممارساتهم.

3- يؤمل ان تسهم نتائج هذه الدراسة في تعريف رؤساء الأقسام بمسؤوليتهم التي تكمن في تعزيز الاتجاهات الايجابية لأعضاء الهيئة التدريسية والعمل على إزالة وإنهاء الاتجاهات السلبية بما ينعكس على مخرجات النظام التعليمي الجامعي .

4- توفر هذه الدراسة أداتين للبحث قد تكونان مفيدتين للباحثين في هذا المجال.

5- قد تشكل هذه الدراسة أساسا لدراسات أخرى في هذا المجال .

تحديد المصطلحات

تم تحديد المصطلحات الواردة في هذه الدراسة وتعرفيها:

1- القيادة (Leadership)

وهي قدرة الفرد على التأثير في شخص أو مجموعة وتوجيهم وإرشادهم من اجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة (Likert , 1961 : 3).

2- نمط السلوك القيادي(Leadership Style)

هو النمط أو الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير على سلوك الجماعة والعاملين من اجل تحقيق أهداف المؤسسة (البياع، 126:1984)

التعريف الإجرائي لأنماط السلوك القيادي :

هي الممارسات التي يقوم بها رؤساء أقسام كليات التمريض في أثناء تعاملهم مع أعضاء هيئة التدريس ويمكن تحديدها بأحد أنماط السلوك القيادي التالية :الديمقراطي والاتوقراطي والتسيبي،وذلك من خلال الدرجة التي يحصل عليها رئيس القسم نتيجة استجابة أعضاء هيئة التدريس عن فقرات الاستبانة التي سيقوم الباحث بتطويرها .

3- الاتجاهات (Attitudes)

عرفها سكفمان و كانوك (Schiffman and Kanuk) ، بأنها الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق سواء كان هذا السلوك إيجابياً أم سلبياً تجاه هدف معين (العميان ، 90:2005).

التعريف الإجرائي للاتجاهات :

هو مجموعة الأحاسيس والمشاعر التي يحملها عضو هيئة التدريس في كلية التمريض والتي تعكس الاتجاهات الايجابية والسلبية نحو مهنة التمريض، من خلال مجموعة اســـتجاباته على فقرات استبانة الاتجاهات التي سيقوم الباحث بتطويرها.

حدود ومحددات الدراسة

الحدود الزمانية

تتحدد هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه وهو العام الدراسي2008–2009.

الحدود المكانية

كليات التمريض في الجامعات الأردنية (الرسمية والخاصة).

الحدود البشرية

أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات التمريض في الجامعات الأردنية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

اشتمل هذا الفصل على جزئين: يحتوي الأول منه على الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، ويحتوي الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي جرت في البيئه الأردنية والأجنبية مرتبة من الاقدم الى الاحدث

أولاً: الأدب النظري المتعلق بأنماط السلوك القيادي:

تعد القيادة جوهر العملية القيادية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة ،فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفوءة احدى المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقا للظروف المحيطة ،فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل بها . وتعتبر القيادة الكفوءة احد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء (العياصرة والفاضل ،77:2006).

والقيادة هي عملية تتميز بفاعلية مستمرة (Dynamic) وتعبر عن علاقة شخص بأخر

(Man-to-Man Relationship) وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. وبهذه العملية يمكن للرئيس ان يؤثر في سلوك الأفراد تأثيرا مباشرا كما وانه بواسطتها يمكن للمرؤوس تقديم التغذية راجعة (Feedback) الضرورية لقرارات المدير. وتعود ديناميكية القيادة بشكل عام إلى الاستمرارية في تغيير الظروف في المشروع الذي يدعو إلى تغيير متواصل في خططه وسياساته من ناحية، والى طبيعة العنصر الإنساني المتغيرة باستمرار من حيث سلوك الفرد ومقدرته ومشاعره واحساسيه الأمر الذي يجعل التعديل المستمر في علاقاته مع رؤسائه

ومرؤوسيه وزملائه أمرا حتمياً ، ولذلك نرى بان القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكلات المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها لأقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية .وتعود أهمية القيادة الى العنصر البشري (Human Element) الذي اخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تسهم في تحقيق أهداف المشروع المنشودة (المغربي ،199:1995).

ويمكن القول ان تأثير العمل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين ، فالقائد يـــؤثر فـــي أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي بالتالي الى تعديل في سلوك الطرفين وتصرفاتهم . ويلاحظ مـــن الدراسات العلمية العديدة ان العمل القيادي إذا كرر عدة مرات فانه يترك أثرا كبيرا في ســـلوك المرؤوسين وعاداتهم ، حيث ان ما يقوم به القائد (ضمنا أو علنا) يعمل على تفسير الخطـــط والسياسات التي تضعها الادارة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرؤوسون في ســـلوكهم واتجاهاتهم (المغربي ، 413:1988).

وأوضح البدري (2006) أن السلوك القيادي في القيادة يختلف بـــاختلاف شخصـــيات القياديين واختلاف الجماعات التي يعملون بينها، ومن المعايير الشـــائعة فـــي الفكـــر القيـــادي لتصنيف القيادة وأنماطها ما يقوم على تصنيف القادة من حيث سلوك القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في مرؤوسيه، وقد صنفت أنماط سلوك القيادي على أساس هذا المعيار إلى ثلاثـــة أنماط هي:

- النمط الأوتوقراطي (Autocratic Pattern)
- النمط الديمقراطي (Democratic Pattern)
- النمط الحر (Laissez Faire Pattern)

القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership)

أ- يعد هذا النمط تطبيقاً لمفهوم نظرية (×)، التي تقوم علـــى مجموعـــة من الفروض، توضح فيما يلي (البدري ،2005)

- الفرد لديه احتياجات يمكن الوفاء بها عن طريق الدخل، ولا داعي لمشـــاركته فـــي اتخاذ القرارات.
- الإنسان العادي كسول بطبعه، ويكره عمله ويعتبره عبء ثقيلا، ويحاول تجنبه بقدر المستطاع لذا فإن التلويح بالعقاب يدفع الفرد إلى أداء ما لديه.
- الفرد العادي يفضل أن يقاد، ويتجنب المسؤولية، ويتميز بقدر محدود من الطموح ويتطلع إلى مزيد من الضمانات، ومن ثم لا يمكن تحفيزه، من خلال مضمون العمل ذاته.
- دفع الفرد لرفع مستوى الأداء، يجب أن يأتي من القائد، طالما أنه لا يرغـــب فـــي العمل.
- يجب أن يرغم الفرد على العمل، ويراقب بشدة.
- يعتبر أسلوب سهل بالنسبة للمديرين، فلا حاجة بهم إلـــى تحليـــل نفســـية ومقـــدرة مرؤوسيهم، أو قدراتهم.

ب- وتعتمد القيادة الأوتوقراطية طبقاً لهذا المفهوم، على الحوافز السلبية، مثل التهديد والعقاب في تحريك المرؤوسين نحو العمل. وعموماً يتميز القائد الأوتوقراطي بالخصائص الاتية (فيله وعبد المجيد،2005)

- يستمد قوته من السلطة الرسمية الممنوحة له، بحكم مركزه في التنظيم الإداري.
- يتخذ القرارات وحدة، ويصدر أوامره لمرؤوسيه ويطلب منهم تنفيذها دون مناقشة أو مراجعة.
- يحدد السياسات والأهداف، من دون استشارة معاونيه.
- يعزو المنجزات لنفسه حينما تظهر نتائج إيجابية لقراراته، بغض النظر عن الأشخاص المنفذين، وإذا تمخض عن هذه القرارات نتائج سلبية، فإن اللوم يقع على مرؤوسيه، الذين قد يوصفون بالإهمال والتهاون.
- ينعزل عن الجماعة معظم الوقت، ولا يهتم بالجوانب الإنسانية للعاملين.
- يركز اهتمامه على الإنتاج بالدرجة الأولى، ويتمسك بحرفية اللوائح والقوانين وأنظمة العمل.

ج- وعلى الرغم من أن هذا النمط قد يكون مفيداً، في بعض الأعمال الروتينية، أو لتحقيق أهداف قصيرة المدى، أو عندما تكون ثقافة المرؤوسين محدودة، أو أنهم يفضلون هذا النوع من القيادة لعدم قدرتهم الشخصية على تصريف الأمور بأنفسهم، ومن ثم يكون اعتمادهم على تلقي الأوامر من الآخرين، إلاّ أنه يترتب عليه عدة نتائج سلبية، مثل سلبية المرؤوسين، واعتمادهم على القائد بدرجة كبيرة، وقصر بصيرتهم وافتقارهم لملكة الإبداع

والابتكار والتطوير، والتنافس بين المرؤوسين لمصلحة القائد، وانخفاض الروح المعنوية بصفة عامة. كما أن هذا النمط لا يساعد في تنمية المهارات الإدارية للعاملين، مما لا يتكون معه الصف الثاني، لطبقة الإدارة الحالية. وقد يسبب حزازات وعداوات وانقسامات داخل الإدارة، أو المنظمة ككل(العميان،2005).

النمط الديمقراطي (Democratic Style):

أ- على عكس القيادة التحكمية، يأتي في الجانب الآخر القيادة الديمقراطية، وبمقتضى هذا النموذج القيادي، فإن المدير يعطي أهمية كبيرة لمرؤوسيه، ويعتمد في قيادته على الإقناع والتأثير الشخصي، لا على الترهيب والتهديد، ويعتبر هذا النمط تطبيقا لمفهوم نظرية (Y)، وتتمثل فروضها الرئيسية فيما يلي(القريوتي ،2006)

- ينظر الفرد للعمل كشيء طبيعي، مثل اللعب والراحة، وهو لا يكره العمل بطبيعته.
- ارتباط الفرد بأهداف العمل، ووجود الرقابة والإشراف الذاتي، يؤدي إلى فاعلية آدائه.
- يعمل الفرد العادي تحت الظروف المناسبة، ولا يتقبل المسؤولية فقط، بل يسعى إلى تحملها.
- تعد الحاجات النفسية، أكثر الحاجات أهمية للفرد، كما أنها أقل إشباعاً، ولذلك تزداد فرص التحفيز الإيجابية عن طريق العمل.
- يمكن إشباع الحاجات النفسية، عن طريق خلق ارتباط بين الفرد وعمله، بمنحه مزيداً من حرية التصرف.

ب- وطبقاً لهذا المفهوم، ترتكز القيادة الديمقراطية على فكرة الحوافز الإيجابية، وتتميز بالأتي (الشماع وحمود،226:2000)

- يُعد القائد الأهداف والسياسات والخطط، بعد مشاركة الجماعة.
- يصدر القائد أوامره، بناء على مشورة مرؤوسيه و يشارك الجماعة في العمـل كعضو فيها.
- يشجع المرؤوسين على الاشتراك، في اتخاذ القرارات.
- يكون واضحاً بالنسبة للثواب والعقاب، ويعتمد على الحوافز الإيجابيـة بصـفة رئيسية، لتحريك المرؤوسين نحو الهدف المشترك.
- مهمته تنسيقية وتنظيمية، أكثر منها توجيهية أو رقابية.
- يشجع مرؤوسيه على الابتكار والتطوير، ويعمل على تنمية مهاراتهم الإداريـة وتحسين مستوى أدائهم.
- يهتم بالعامل الإنساني، ويركز على مشكلات الجماعة ومصالحها، ويعمل على إشباع حاجاتها.

ج- إن القيادة الديمقراطية تلجأ إلى الأساليب، التي تحقق تعاون المرؤوسين، وكسب ودهم وتعاونهم. فهي ــ مثلاً ــ تعمل على تحقيق الفهم المتبادل، بينها وبين من يعملون معها، وتشرك المرؤوسين في المناقشات، التي تستهدف اتخاذ قرار معين، وبذلك يستشعر المرؤوسون أن القرار قرارهم ،وهذا ما يجعلهم أكثر إيماناً بأهداف القرار، وأكثر حماساً في العمل من أجل تنفيذه. كما وأن القائد الديموقراطي، يكون أكثر شعوراً باحتياجات

الذين يعملون معه. ومن أجل ذلك تكون هذه الاحتياجات، موضع اعتباره في تصريف الأمور. وعلى الرغم من أن هذا النمط يساعد في تشجيع المرؤوسين على المبادرة والابتكار، وتنمية مهاراتهم، ورفع روحهم المعنوية، إلا أنه قد يفشل في بعض المواقع التنظيمية، التي ترتبط بأهداف قصيرة ومحددة(عياصرة وحجازين،2006).

النمط الحر (Laissez Faire Style):

يرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة (Laissez - Faire Leadership)، إلى الفترة التي ساد فيها المنحنى الحر (Free-rein approach) ، أسلوباً لتوجيه جهود الأفراد ونشاطاتهم، إلاّ أن استخدام هذا الأسلوب، لم يصل إلى الحد، الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً. وتعني القيادة الحرة أن يترك القائد للمرؤوسين حرية تصريف الأمور. أو بمعنى أوضح، يكون للمرؤوسين الحق في أداء الأعمال، وفقاً للأسلوب الذي يرونه أفضل، من وجهة نظرهم(عياصرة ،2006).

- ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة، التي كشفت عنها الدراسات التطبيقية هي (العميان,2005).

أ- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه، لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات، وإتباع الإجراءات، التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

ب- إعطاء الحرية للمرؤوسين، لتحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم والوسائل لتحقيقها.

ج- تفويض السلطة لمرؤوسيه، على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.

د- يرى القائد أن دوره هو تسهيل أعمال المرؤوسين، وذلك بإمداده بالمعلومات والعمل كمركز ارتباط مع المحيط الخارجي للمنظمة.

ه- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح، في اتصال المرؤوسين به، ولا يعني هذا استعداده للاستماع إلى مشاكلهم وتفهمها وعلاجها، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها، تاركاً لمرؤوسيه حرية التصرف حيالها، على ضوء تجربتهم في العمل.

وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لأسلوب القيادة الحرة، فقد ثبت، أيضاً، أن مثل هذا الأسلوب له وجود في الواقع العملي. وأنه يترتب عليه نتائج مرضية، إذا ما توفرت بعض العوامل والشروط، التي تساعد على نجاحه، ومن أهم هذه العوامل ما يلي (عياصرة والفاضل،132:2006)

أ- عندما يجعل القائد الدافع لمرؤوسيه على أداء العمل، منحهم الحرية في ممارسة هذا العمل، من خلال ثقته بقدرتهم على أدائه، فيستجيبون لهذه الثقة، ببذل أقصى جهدهم لإثبات حُسن ثقة قائدهم بهم.

ب- عندما يكون العاملون في ظل القيادة الحرة، على مستوى عال من الثقافة. فأن تفويض القائد سلطاته، على نطاق واسع، وإصداره التعليمات العامة، يحتاج إلى كفاءات عالية، تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة، وفهم القصد من التعليمات.

ج- عندما يُحسن القائد، ويُحسن مرؤوسوه استخدام التفويض، فان استخدام التفويض على نطاق واسع يتطلب من القائد، أن يُحسن اختيار من يفوضهم السلطة من مرؤوسيه.

د- عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه. فمثل هذا الأسلوب القيادي، يمكن أن يكون صالحاً لبعض أوجه النشاط، كالمؤسسات العلمية، ومراكز البحث العلمي؛ حيث يكون العاملون غالباً من العلماء، الذين يُفترض أن تُترك لهم حرية البحث، وإجــراء التجارب.

وظائف السلوك القيادي(عريفج،2004:104-102)

1- التخطيط : بمعنى التخطيط للأهداف بعيدة المدى والخطوات المرحلية في الطريق نحو الأهداف النهائية ، وتبعا لنمط القيادة فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة أو ينفرد بهــا القائد، وقد تكون المشاركة من جانب التابعين شمولية وقد لا تتصل إلا ببعض جوانب الخطة مثل اقتراح الوسائل التي يستعان بها على تحقيق الأهداف من جانب الفنيين أو المشاركة في تقييم سير الخطة من جانب جهاز الإشراف وهكذا.

2- المسؤولية عن التنفيذ :يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على بعض تابعيه

3- توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات: إذ تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديدا يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار والازدواجية ويفضي الى التكامل في الجهود . وتبعا لنمط القيادة تكثف الاتصالات المتبادلة بين الأعضــاء أو تقيد.

4- المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات : إذ يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكد مــن ان الجهود موظفه في خدمة الأهداف وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل ومعاقبة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات .

5- المبادأة والابتكار : بمعنى ان يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية ان تأخذ طريقها الى حيز العمل لدى الجماعة فلا تحبسه مخاوفه خلف قضبان التوازن والاستقرار .

6- القائد كسلطة وكوسيط لحل التناقضات تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة : ان يساهم القائد في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض ولقائدهم .

7- قدوة ونموذج للعاملين في الداخل وممثل لهم في الخارج : وهنا يكون القائد قدوة ونموذجا يُحتذى للعاملين في اجتهاده على ترجمة الشعارات الى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسؤولية وضبطه للعمل ، كما يتولى القائد تمثيل جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات والمؤسسات الأخرى التي ترتبط بها بعلاقات ، فيرى مصالح مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها ويكسب ثقة الناس بها وبمخرجاتها .

8- ويشار هنا الى دور القائد في بعض الاجتهادات سواء استند في قرار الحسم الى قراره المعرفي أو استعان باستشارة ذوي الاختصاص

مصادر قوة القادة :

هناك تفسيرات عديدة لقوة القائد ولعل أهمها ما قدمه الباحثان فرنتش ورافن (French & raven) من تحليل لمعنى القوة، إذ توصلا الى خمسة مصادر يستمد منها القائد قوته، وهي على النحو الآتي (Owens, 1981:118)

1- القوة الشرعية (Legitimate Power)

وهي القوه الممنوحة من المركز أو الوظيفة الرسمية إي المستمدة من السلطة أو القانون.

2- قوة منح المكافأة (Reward Power)

هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من ان قيامه بمهامه على الوجه المطلــوب وان امتثالــه لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس .

3- القوة القسرية (Coercive Power)

أساس هذه القوة هو الخوف فهي مرتبطة بتوقعات الفرد من ان تقاعسه أو قصوره فــي تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه الى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس .

4- قوة الخبير(Expert Power)

أساس هذه القوة هي المعرفة والخبرة والمهارة المكتسبة لدى القائد والتي ينفرد بها عن غيره.

5- قوة المرجع (`Referent)

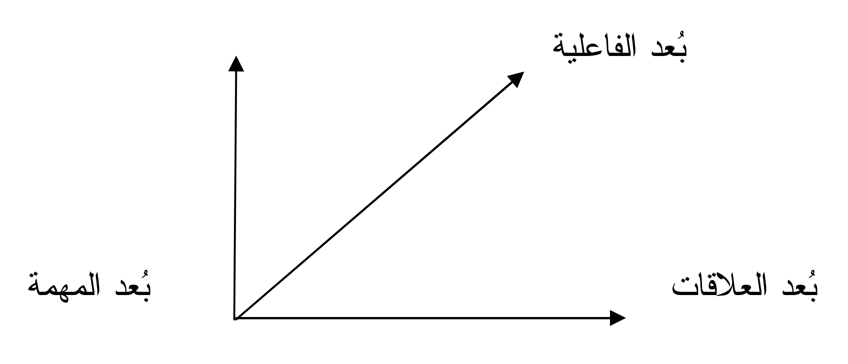
تنتج هذه القوة نظرا لتمتع القائد بشخصية مرجعية من خلال امتلاكه لمصادر المعلومــات ومعرفته بالخطط والسياسات.

نظريات القيادة

لكي تصبح القيادة أكثر وضوحا وشمولية، لا بد من عرض بعض النظريـــات القياديـــة وأهمها:

1- نظرية الأبعاد الثلاثة لردن (Reddin)

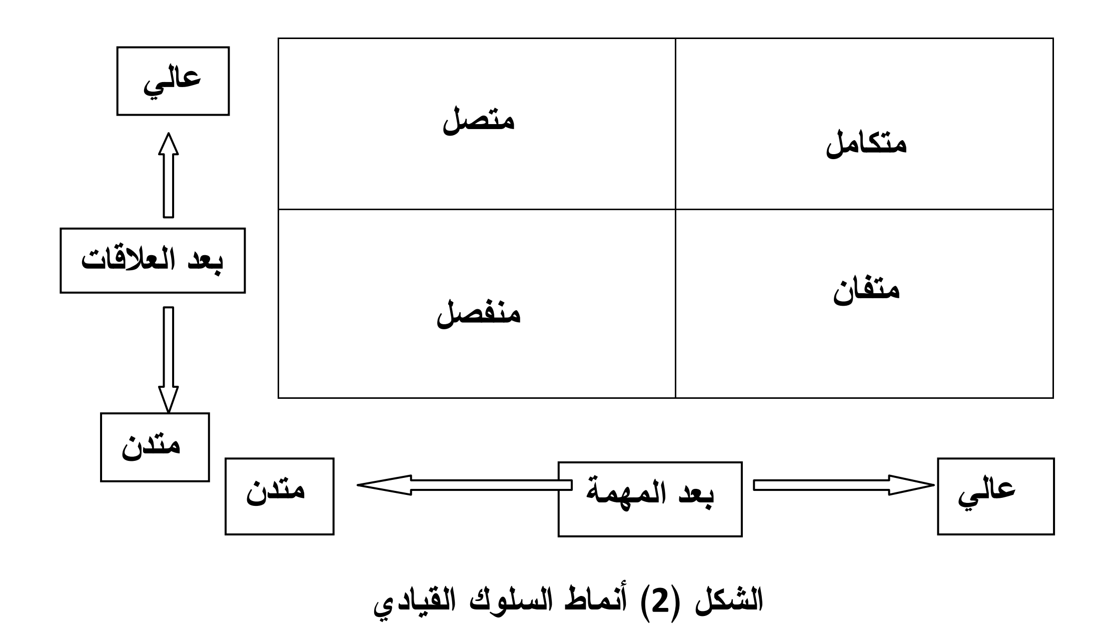
طور ردن (Reddin,1970) نظريته بإضافة بُعد جديد إلى البعدين الأساسيين، وهو بُعد الفاعلية(Effective Dimension) وسميت بنظرية الأبعاد الثلاثة (Three Dimensions) ويعني حجم ما ينجزه القيادي من الأهداف المطلوب تحقيقها ،وبذلك حلل السلوك القيادي إلى أبعاد ثلاثة ، وأطلق عليها مسميات جديدة وهي : بُعد المهمة أو التوجه نحو المهمة Task Orientated (TO) ويعني مدى السلوك الذي يمكن ان يتخذه القيادي لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحقيق الهدف . وبُعد العلاقات Relationship Orientated (RO) وهو مدى السلوك الذي يمكن ان يتخذه القيادي لسيادة جو عمل يتسم بالثقة الاحترام للعاملين ، وبُعد الفاعلية Effectiveness Dimension (ED) ، ويتعلق بمدى تحقيق الإداري للأهداف ذات الصلة بدوره ومسؤولياته ، ويوضح الشكل (1) أنموذج ردن .



Source: Reddin,1970

الشكل (1) أنموذج الأبعاد الثلاثية لردن

ويمكن استخدام أنموذج ردن الثلاثي الأبعاد لتحديد أربعة أنماط أساسية في سلوك القائد يتميز الأول باهتمام قليل بالمهمة واهتمام قليل بالعلاقات ، وقد أطلق عليه مصطلح "منفصل" (Separated) ،أما النمط الثاني فيتميز باهتمام قليل بالمهمة واهتمام عال بالعلاقات ، وسمي بنمط "متصل" (Related) ، ويتميز النمط الثالث باهتمام عال بالمهمة واهتمام قليل بالعلاقات وسمي بنمط " القائد المتفاني "(Dedicated) ، أما النمط الأخير فهو الأكثر فعالية ، حيث يتميز القائد باهتمام عال بالمهمة واهتمام عال بالعلاقات وهو ما أطلق عليه مصطلح "متكامل " (integrated) ، كما هو موضح في الشكل (2).



الشكل (2) أنماط السلوك القيادي

Source: Reddin, 1970

2- نظريـــة النضـــج الـــوظيفي للعـــاملين لهيرســـي وبلانشـــرد (Hersey & Blanchard,1977:19)

قام هيرسي وبلانشـــرد (Hersey & Blanchard , 1977) بتطـــوير النظريـــة الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة ، بُعد العلاقات الإنسانية ،وبُعد الاهتمام بالعمل ، وأضـــافا

إليهما بُعد النضج الوظيفي للعاملين ، وعُرفت بنظريـــة النضـــج الـــوظيفي للعـــاملين . (Maturity of Followers)

واعتبرا النضج أهم عامل من عوامل الموقف الذي يحدد نجاح أو فشل السلوك القيادي ويعبر النضج الوظيفي عن درجة قدرة الفرد ومهاراته ورغبته في تحقيق الأهداف المحددة له. وقد أكدا عدم وجود سلوك فعال بعينه، وإنما لكل موقف سلوكه القيادي الخاص الذي يتفاعل معه، وكلما كان الموقف ملائما أو مواتيا أو مؤيدا لسلوك القائد كلما كانت القيادة أكثر فعالية. ويحدث ذلك من خلال التفاعل بين الأبعاد الثلاثة (العلاقات الإنسانية ،والاهتمام بالعمل والنضج الوظيفي)،وقد تمكنا من تحديد أربعة أنماط سلوك للقيادة هي : الإخباري (telling) ، ألإقناعي (selling) ، التشاركي (participating) ، المفوض (delegation) .

ففي النمط الإخباري يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامـــه بالعلاقـــات الإنســـانية مـــع مرؤوسيه (عال في التوجيه منخفض في المساندة). أما نمط الإقنـــاع فنجـــده مهتمـــا بالعمـــل وبالعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه (عال في التوجيه وعال في المساندة). وفي نمط المشـــاركة فنجد القائد مهتما بالعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه بصورة اكبر من اهتمامه بالعمل .(عال فـــي المساندة ومنخفض في التوجيه).بينما في نمط التفويض يكون القائد الإداري اقل اهتماما بالعمل وبالعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه (منخفض في التوجيه والمساندة).

حيث ان هناك أربعة مراحل للنضج عند هيرسي وبلانشرد(Hoy & Miskel, 1987, p245)

أ- مرحلة النضج الأولى: النمط المخبر Maturity 1

يكون العاملون في هذه المرحلة غير راغبين في العمل وغير قادرين على تحمل المســؤولية، كما أنهم غير مؤهلين وغير واثقين من أنفسهم ، ويحتاجون إلى تعليمات واضحة ومحددة.

ب- مرحلة النضج الثانية: النمط المدرب Maturity 2

يصبح العاملون في هذه المرحلة راغبين في العمل ، لكنهم لا يزالون غير قـادرين علـى تحمل المسؤولية، إذ تنقصهم المهارات المناسبة على الرغم أن لديهم دوافـع ، وبـذلك فـأنهم يحتاجون إلى سلوك عال في المهمة والعلاقات ،حيث ان السلوك العالي في المهمة يعوضهم عما ينقصهم من مهارة ، وإن السلوك العالي من العلاقات يجعلهم يطيعون رغبات القائد .

ج- مرحلة النضج الثالثة: النمط المشارك Maturity 3

في هذه المرحلة يكون العاملون قادرين على تحمل المسؤولية ، ولكنهم قد يكونون غير راغبين في إنجاز المهام المطلوبة منهم ، وتمثل هذه المرحلة من النضج مشكلات الدافعية ، وقد يكون أفضل حل لتلك المشكلات هو السلوك الداعم وغير الموجه والمشارك.

د- مرحلة النضج الرابعة: النمط المفوض Maturity 4

يتحمل العاملون في هذه المرحلة المسؤولية ، ويرغبون في إنجاز المهام المطلوبة منهم، وفي هذه المرحلة من النضج لا يحتاج القائد إلى جهد كبير ، إذ لدى العاملين قدرة عالية علـى تحمل المسؤولية ورغبة في تحقيق إنتاج ذي مواصفات جيدة.

3- نظرية المسار الهدف (روبرت هاوس) (House) Path Goal Theory

إحدى النظريات الموقفية المهمة والتي تم بلورتها في السبعينيات من القـرن الماضـي على يد روبرت هاوس وسميت بهذا الاسم لأن القائد يفكر في تمهيد الطريق للأعضاء ويسـير في هذه الطريق من أجل تحقيق الأهداف أي تحديد المسار الملائم من أجل تحقيق الأهداف.

ويرى هاوس ان هنالك أربعة أنماط للقيادة متعلقة بسلوك القائد:

1- القائد المباشر (Directive Leader):

يقوم بتوجيه العاملين وإرشادهم وإعلامهم بالمهام والتعليمات وما هو مطلــوب مــنهم لتحقيق الأهداف بالإضافة لتوقع النتائج.

2- القائد المتجه نحو الانجاز (Achievement Oriented)

يقوم القائد بوضع خطط وأهداف ومهام يتطلب من العاملين الوصول إليها مع تحقيــق نوع من التحدي والتميز في الانجاز وتطوير الأداء.

3- القائد الداعم (Supportive Leader)

القائد الذي يتعامل مع العاملين جميعهم بالعدل و المساواة ,حيث يهتم بالجوانب الإنسانية لهم وإشباع حاجاتهم ومراعاة قدراتهم وتشجيعهم.

4- القائد المشارك (Participative Leader)

هو القائد الذي يستشير المرؤوسين ويأخذ بوجهات نظرهم وآرائهم في اتخاذ القرارات .

العوامل الموقفية عند هاوس

العامل الأول : خصائص شخصية العاملين (Subordinates Characteristics)

هناك نوعان لخصائص العاملين:

1- من حيث موقع الضبط:

أ- عاملون ذوو ضبط داخلي (Internal Locus of Control)

يرى هؤلاء الأفراد ان الأمور والأحداث التي يمرون بها أو تحدث لهم تعزى لسلوكهم الشخصي فهم دائما يعترفون بالخطأ و يقيمون سبب فشلهم من خلال إعادة النظر لسلوكهم أو أنفسهم فهم ذوي تفكير مستقل وناضج ويتجهون دائما نحو النمو والتطور والتجديد (يكون نمط القيادة عند هؤلاء متجه نحو نمط القائد المشارك)

ب-عاملون ذوو ضبط خارجي (External Locus of Control)

هؤلاء الأفراد أو العاملين دائما يعتقدون ان الأحداث التي تحدث لهم تعزى للحظ أو للصدفة أو للعوامل الخارجية فهم لا يعترفون بالخطأ ودائما يدافعون عن أنفسهم (Self Defense) (نمط القيادة متجه نحو نمط القائد المباشر)

2- مستوى إدراك قدرة العاملين:

كلما قل مستوى الإدراك والقدرة لدى العاملين كلما توجهوا نحو نمط القائد المباشر.

العامل الثاني : الضغوط البيئية والمطالبات (Environmental Pressure & Demands)

وهي خارجة عن قدرة العاملين ولا تخضع لسيطرتهم أو رقابتهم وهي:- المهام و نظام السلطة ومعايير الأداء.

أما الفاعلية عند هاوس فهي :

أ- **رضا العاملين عن العمل (Job Satisfaction of Subordinates)**

إذا استطاع القائد تحسين رضا العاملين عن العمل فإنه يزيد مـــن فاعليـــة الإنتـــاج أو العمل.

ب- **قبول القائد من قبل المرؤوسين (Acceptance of Leader)**

كلما كان تقبل المرؤوسين للقائد كبير زادت فاعلية الإنتاج .

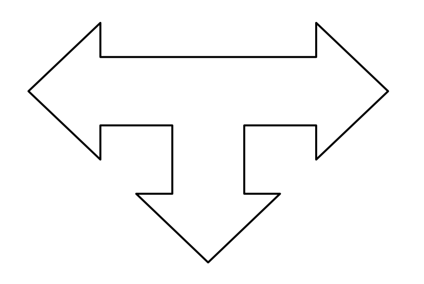
ج- **دافعية العاملين (Motivation of Subordinates)**

كلما كان هناك دافعية عند العاملين زادت الفاعلية.

والرسم التوضيحي في الشكل (3) يوضح هذه النظرية وهو من خلال سلوك القائـــد والعوامـــل الموقفية والفاعلية.

سلوك القائد

- المباشر
- سلوك الإنتاج
- الداعم
- التشاركي



العوامل الموقفية

- صفات الأفراد
- الضغوط البيئية ومتطلباتها

فعالية القائد

- رضا العاملين
- قبول القائد
- دافعية الأفراد

Source :(Hoy & Miskel, 1987)

(الشكل3):نظرية المسار والهدف

4- القيادة التبادلية(Transactional Leadership) (عياصرة وحجازين،95:2006)

ويعرف هذا النمط من القيادة على انه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الايجابية والسلبية وتعتمد القيادة التبادلية على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتابعوا ما يريده القائد منهم فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمدا على كفاءة الأداء للمرؤوسين.

ويتميز القائد التفاعلي بأنه محاور جيد بحيث ان له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات وهو قادر على إقناع مرؤوسيه ليريدوا ما يريد و فهو يستطيع ان يعبر عن نفسه بشكل كامل والقائد التفاعلي يعرف نفسه جيدا ويعرف نقاط القوة والضعف ويعرف كيف يوظف نقاط قوته للتغطية على نقاط ضعفه وهو يعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريد للآخرين من اجل الحصول على تعاونهم ودعمهم .

ويحدد جور (Gurr,1996) عوامل القيادة التفاعلية بما يلي :

- المكافأة المشروطة وتشمل عمليات التعزيز الايجابي بين القائد والتابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين .
- الإدارة بالاستثناء Management by Exception والتي فيها يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب.

5- القيادة التحويلية Transformational Leadership

يعد بيرنز(Burns) مؤسس هذه القيادة عام 1978 ثم قام باس (Bass) بتطويرهــا عــام 1985 ،فقد وصف بيرنز القيادة التحويلية كعملية باتجاهين (Tow Way Process) من خلال تأثير القائد على العاملين وتأثير العاملين على القائد ،بينما وصف باس القيادة التحويلية باتجــاه واحد (One Way) هو تأثير القائد على العاملين.

ويكمن جوهر القيادة التحويلية في أنها إثارة تبادلية ترتقي بالأتباع وتحولهم الى قادة والقادة الى رموز أخلاقية و تهدف القيادة التحويلية الى رفع مستوى الأفراد بحيث يتجاوز المصــلحة الشخصية الى المصلحة العامة وتسعى كذلك الى تغيير اتجاهات الأفراد وقــيمهم الذاتيــة الــى الغيرية من خلال اهتمامها بالقيم الكبيرة مثل الحرية والمساواة والعدالة .

لذلك تعد العلاقة بين القادة والأتباع في القيادة التحويلية علاقة مشاركة وتعاون وليست علاقة مبنية على القوة ،إذ ان للأتباع الحق في اختيار القائد المناسب لهم (Wren,1995:101)

الأدب النظري المتعلق بالاتجاهات

مفهوم الاتجاهات:

تعد الاتجاهات من العناصر المهمة في سلوك الفرد ودوافعه، وبالتــالي تعــد معرفــة اتجاهات العاملين في المنظمة من الأمور الضرورية لأن الأفراد العاملين يكون لهم اتجاهــات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو فلسفة وسياسة المنظمة في تنفيذ مهامها. فالاتجاهات هي المحرك لدوافع الأفراد في المنظمة.

وبناءً عليه لا بد للإدارة من التعرف على الاتجاهات المختلفة التي يكونها الإفراد عـن المنظمة التي يعملون فيها، إذ يوجد نوعان من الاتجاهات هما الاتجاهات الايجابية والاتجاهات السلبية . فمسؤولية الإدارة تكمن في تعزيز الاتجاهات الايجابية للأفراد مثل الحب والصداقة والتقدير والولاء المنظمي، والعمل على إزالة الاتجاهات السلبية وإنهائها مثل الكراهية والأنانية والإساءة للآخرين وغيرها من الصفات السلبية التي تؤدي إلى التوتر والإحباط والصراع. ومن اجل تحقيق ذلك لا بد للإدارة من الوقوف على أسباب تكوين هذه الاتجاهات والخطوات التي مرت بها من اجل الوصول إلى الأسلوب المناسب في معالجتها وخاصة السلبية منها (العميان ،2005: 89).

والاتجاهات تختلف عن القيم ، فالقيم هي المفهوم الاشمل والأوسع،بينما الاتجاهات أكثر تحديدا من القيم . والقيم والاتجاهات تحتوي على بعد خلقي لما هو صحيح ولما هو مرغوب. فالقول "بأن الإقليمية سيئة " يعكس قيمة. ولكن القول "إنني أفضل تطبيق برنامج عمل يستقطب ويطور فلسطينيين وأردنيين للوظائف الإدارية في مؤسساتنا الأردنية " هو اتجاه,ولكن بالرغم من محاولة التفريق بين مفهومي القيم والاتجاهات إلا أنهما مرتبطان. فالاتجاهات كالقيم تتطور وتتم بالاكتساب عبر عملية تدريجية من خلال الاحتكاك والتعامل مع الوالدين والمعلمين ، وجماعات الأتراب ، ووسائل الإعلام ومختلف مؤسسات النظام الاجتماعي المعين، غير ان الاتجاهات لا تتسم بدرجة الثبات النسبية نفسها التي تتسم بها القيم. (الطويل،ن للاتجاهات دورا هاما في ممارسات العملية الإدارية ، وأثرها على السلوك المنظمي.(الطويل ،148:2006).

أشار البورت Allport الى ان الاتجاهات هي :" إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة ،ولها اثر في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة. (العديلي،3:1995). عرفها بوجاردوس Borgadus على أنها:" الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت موجبة أم سالبة. (النمر،121:1990). والاتجاه هو حصيلة مزاج الفرد ونوع المفاهيم التي يفرضها عليه مجتمعه والصورة التي يدرك بها شتى المواقف في ضوء خبراته وتفكيره.ولذا يمكن النظر إلى الاتجاه باعتباره مجموعة تنظيمات محددة في الفرد تشمل مشاعره وأفكاره ونزعاته التي تجعله يتصرف تجاه بعض مظاهر بيئته.وهناك آخرون اعتبروا الاتجاه : تكوين غرضي أو متغير كامن أو متوسط (يقع بين المثير والاستجابة) وهو عبارة عن استعداد نفسي أو تهيؤ عقلي عصبي متعلم للاستجابات الموجبة والسالبة نحو أشخاص أو أشياء أو موضوعات أو مواقف أو رموز في البيئة التي تستثير هذه الاستجابة ، ومعنى ذلك ان الاتجاه عملية فرضية لا نلاحظها مباشرة وإنما نستدل عليها عن طريق أثارها أو النتائج المترتبة عليها (فيله وعبد المجيد،198:2005).

تكوين الاتجاهات

حيث تتكون الاتجاهات نتيجة لتعرض الفرد لمنبهات ومثيرات في البيئة الخارجية فإنها ستؤثر عليه من خلال عملية التبني لاتجاه معين . وهناك مجموعة من الأمور الهامة التي تؤدي إلى تشكيل وتكوين الاتجاهات لدى الأفراد، وهي(العميان93:2005) .

أ- إشباع الحاجات والرغبات

عندما يسعى الفرد إلى إشباع حاجة معينه ويتم إشباع تلك الحاجة من مكان معـــين فانـــه سيكرر سلوكه مرة أخرى لذلك المكان ، وتتكرر هذه العملية إلى ان يتم تكوين اتجاه معين لذلك المكان الذي أدى إلى إشباع حاجته. ويكون الاتجاه ايجابيا إذا تم إشباع الحاجـــة بينمـــا يكـــون الاتجاه سلبيا إذ ما حدث العكس و مثال : عندما يقوم المستهلك بشراء سلعة معينة وللمرة الأولى فإذا حققت هذا السلعة إشباعا له فانه سيكرر عملية الشراء لها لأنه تكون لديه اتجاه ايجابي نحو تلك السلعة.

ب- الخبرات الشخصية

تعتبر الخبرات الشخصية من الأمور التي تساعد على تكوين الاتجاهات لدى الأفراد، فنتيجة تعرض الفرد إلى حالات ومواقف عملية كثيرة فإنها تولد لديه اتجاها معينا حيال تلك المواقف.

ج- العوامل الشخصية

من المعروف ان هناك فروقا فردية في أمور كثيرة ومنها مدى الاستجابة للقوى المؤثرة في تغيير الاتجاه. ومن العوامل المهمة نوع شخصية الفرد هل هو ذو شخصية تتميز بالتصلب في الرأي أو الالتزام الديني أو الرغبة في التعلم.فإذا كانت شخصية الفرد تتميز بالمرونة في الرأي وعدم التصلب فيه فإنه سيكون قادرا على تكوين اتجاهات جديدة.

د- المجتمع والأسرة وجماعات الزمالة

إن حياة الفرد الأسرية تساعده في تشكيل اتجاهات معينة تجاه مواقف معينة وتكون هذه الاتجاهات المتكونة لدى أفراد الأسرة متأثرة بالوالدين ، وكذلك الأصدقاء وجماعات الزمالة في

العمل كلهم يؤثرون في تكوين الاتجاهات من خلال اعتناق الأفراد لقيم ومبادئ الجماعة حتى يكونوا مقبولين فيها . وتتكون الاتجاهات عن طريق غرسها بواسطة السلطة الأعلى من الفرد. فالفرد يتعلم عن طريق الخوف من سلطة أعلى أو احتراما لها-بالرغم من عدم وجود الثواب المباشر أو العقاب المباشر كما هو الحال في التعاليم الدينية .كذلك يتعلم الفرد الاتجاهات نحو القوانين التي تضعها الدولة خوفا من العقاب نتيجة الإخلال بها(حريم ،100:1997).

الخصائص العامة للاتجاهات

للاتجاهات عدة خصائص منها:

1- إن الاتجاهات ذات طبيعة تقيميه إذ تعبر عن درجة قبول الفرد أو رفضه لأمر ما.

2- تختلف الاتجاهات في مدتها وقوتها : ومن هنا تحدد الوظيفة الدافعية للاتجاهات فكلما زادت الاتجاهات زادت قوة دفعها للسلوك ونقصت معها إمكانية تغيره.

3- تكتسب الاتجاهات من خلال أساليب التنشئة الاجتماعية وعمليات التطبيع الاجتماعي وما يتعرض له الفرد من مؤثرات وتدريبات وخبرات في مراحل عمره الأولى.

4- تكون الاتجاهات موجهة نحو شيء ما مادي أو معنوي باسم "موضوع " الاتجاه مثل اتجاهاتنا نحو الاختلاط أو السفر أو العمل أو......الخ.

5- تتميز الاتجاهات بدرجة من الجمود لما حققته من تدعيمات في تاريخ حياة الفرد السابقة.

6- الاتجاهات لا تتكون من فراغ ولكنها تتضمن دائما علاقة ود وتفاهم مع موضوعات البيئة.

7- الاتجاهات لها خصائص انفعالية.

8- الاتجاهات مكتسبة ومتعلمة وليست وراثية أو فطرية.

9- الاتجاهات لها قوة تنبؤية فهي تسمح بالتنبؤ باستجابة الفرد لبعض المثيرات الاجتماعية.

10- الاتجاهات يغلب عليها الذاتية أكثر من الموضوعية من حيث محتواها (فيلـه وعبـد المجيد،2005:200-199).

المكونات الأساسية للاتجاهات (المغربي، 1995:140)

1– المكوّن المعرفي (Cognitive Component) :

و يشير إلى المعتقدات والأفكار التي يؤمن بها الفرد حول موضوع معين أو يتمثل فـي معلومات الفرد عن موضوع الاتجاه أو معتقداته عنه.

2– المكوّن العاطفي (Affective Component) :

ويشير إلى النواحي العاطفية التي تتعلق بالشيء بمعنى هل هذا الشيء يجعل الإنسـان مسرورا أو غير مسرورا. هل هذا الشيء محبوب أم مكروه وعلى هذا فالجانـب العـاطفي أو الوجداني يضفى على الاتجاه طابع الدفع والتحرك. أو يتمثل في شعور الفرد وانفعالـه الشـديد ضد أو مع ظاهرة أو موقف من المواقف.

3– المكوّن السلوكي (Behavioral Component) :

ويتضمن هذا الجانب جميع الاستعدادات السلوكية المرتبطة بالاتجاه فلو أن الفرد لديـة اتجاه موجب اتجاه نحو شيء ما فإنه يسعى جاهدا إلى مساندة ومعاونة هذا الاتجـاه، ولـو أن الفرد لديه اتجاه سالب نحو شيء ما فإنه يسعى جاهدا إلى تحطيمه ومعاقبته، وطمس معالم كـل ما يتعلق بهذا الاتجاه.

أنواع الاتجاهات

تنقسم الاتجاهات إلى الأنواع الاتية(العميان،2005:94-92)

1- الاتجاهات من حيث درجة الشمولية:

أ-اتجاهات جماعية

وهي تكون على مستوى جميع أفراد المجتمع أو العاملين في المنظمة حول موقف معين وتكون هذه الاتجاهات مهمة لجميع الأفراد.ويتميز مثل هذا النوع من الاتجاهات بالقوة والاستمرارية.

ب- اتجاهات فردية:

وهي الاتجاهات التي تكون صادرة عن شخص واحد بخصوص قضية معينة.

2- الاتجاهات من حيث الهدف:

أ- اتجاهات ايجابية

وهي الاتجاهات التي تنال الرضا من الفرد بالتمسك بها باعتبار أن هذه الاتجاهات تشبع حاجاته ورغباته.

ب- اتجاهات سلبية

وهي الاتجاهات التي تنال الرفض من الفرد باعتبارها لا تشبع حاجاته ورغباته.

3- الاتجاهات من حيث الظهور:

أ- اتجاهات سرية:

وهي الاتجاهات التي لا يستطيع الفرد التعبير عنها علانية أمام الآخرين وقد يكون مرد ذلك إلى الخوف من المسؤولية أو من المجتمع.

ب- اتجاهات علنية:

وهي الاتجاهات التي يستطيع الفرد التعبير عنها علانية أمام الآخرين وهي اتجاهات لها علاقة بالفرد نفسه وبالمجتمع الذي يعيش فيه..

وظائف الاتجاهات (Functions of Attitudes)

يجب إدراك أن للأفراد أفكارا ومشاعر مختلفة تجاه مواقف معينة وعند تكرار تلك الأفكار والمشاعر عبر سلوك الأفراد فإنهم يكونون اتجاها معينا حول تلك القضايا، و تلعب الخبرة دورا كبيرا في ترسيخ الاتجاهات لدى الأفراد. فالاتجاهات تعمل على خلق حال من الانتظام في السلوك والثبات في التصرف هو موجود لدى الأفراد من اتجاهات حول مختلف المواقف . وتؤدي الاتجاهات مجموعة من الوظائف متعلقة بالمنظمة والفرد كما يأتي (المغربي ،1995:142-145)

1- تساعد في عملية التنبؤ بالسلوك (Forecasting Behavior)

إن الهدف من وراء دراسة الاتجاهات هو تحديد طبيعة ونوعية الاتجاهات المكنونة لدى الأفراد العاملين،هل هي اتجاهات ايجابية أم سلبية نحو قضية معينة تريد الإدارة العليا اتخاذ

قرارات بشأنها؟ وفي ضوء ذلك تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة حتى تضمن قبول الأفراد لذلك القرار وتتجنب المعارضة.

2- وظيفة المعرفة (Knowledge Function)

تعمل الاتجاهات على توسيع التفكير والمعرفة لدى الأفراد مـن خـلال البحـث عـن المعارف و المعلومات وبالتالي تساعده هذه المعرفة في اتخاذ موقف ما سواء كان هذه الموقف ايجابيا أم سلبيا.

3- الدفاع عن الذات (Self-Defensive Function)

يواجه الأفراد ضغوطا وصراعات في حياتهم و قد تعود هذه الضـغوط والصـراعات لعوامل بيئية داخلية أو خارجية.وفي مواجهة هذه الضغوط يقوم الأفراد بالاحتفاظ باتجاهاتهم من استخدامها في الدفاع عن ذاتهم وبالتالي تخفيف حدة التوتر والقلق المتولد لديهم.فالأفراد الـذين يكون لهم اتجاهات معينة حيال مواقف معينة فإنهم يكونون قادرين على الدفاع عن ذاتهم ممـا ينعكس على تخفيض التوتر والقلق لديهم. بينما الأفراد الذين لا يكون لديهم اتجاهات معينة فهم سيكونون غير قادرين على الدفاع عن ذاتهم.

4- وظيفة التعبير عن القيم (Value-Expressive Function)

من المعروف أن الأفراد يحتفظون باتجاهاتهم التي تتوافق وتنسجم مع قيمهم وعاداتهم المنبثقة من البيئة الاجتماعية التي يعيشون فيها. فالأفراد يترجمون ثقافاتهم وقيمهم من خلال اتجاهاتهم. فمن الصعوبة بمكان وجود شخص يتمسك باتجاهات تتنافى أو تتعارض مع قيمه وعاداته، فاتجاهاتنا تجاه مواقف معينة تعبر عن قيمنا ومعتقداتنا تجاه تلك المواقف.

5- وظيفة التكيف (Adaptation Function)

تعد الاتجاهات إحدى الوسائل والطرق التي تساعد الفرد في التكيف مع المحيط البيئـــي الذي يعيش فيه. فالفرد الذي يعمل مع الجماعة سيكيف نفسه مع اتجاهات تلك الجماعـــة حتـــى يتمكن من تحقيق أهداف المنظمة وأهدافه كذلك. والفرد الذي يبحث عن القبول الاجتماعي فـــي مجتمع ما لابد له من أن يكيف نفسه مع اتجاهات ذلك المجتمع من اجل تحقيق التجانس والتوافق بينه وبين المجتمع الذي يعيش فيه.

6- وظيفة الحاجة الى الرضا (Need-Satisfaction Function)

تساعد الاتجاهات الفرد على إشباعه حاجاته ورغباته المتعـــددة والمتجـــددة. فـــالأفراد يسعون إلى تحقيق حاجاتهم الاجتماعية وحاجات الانتماء والتقدير، فإذا ما قاموا بعملية التكيـــف مع اتجاهات المجتمع السائدة فإنهم لن يشبعوا حاجاتهم ورغباتهم.

تغيير الاتجاهات وتعديلها (عساف،121:1994)

إن عملية تغيير الاتجاهات وتعديلها لا تعد عملية سهلة، بل هي من العمليات الحساســة والدقيقة والمعقدة لأنها مرتبطة ومتصلة بشكل كبير في نفسية الفرد العامل. ومن المعـــروف أن الأفراد قبل دخولهم للمنظمة يكون لديهم اتجاهات كثيرة ومتنوعة تجاه العديد من المواقف التـــي هي من ضمن محيطهم البيئي، حيث يكون لديهم أنماط سلوكية وتصرفات متعـــددة ومختلفـــة. وهذه الأنماط السلوكية المختلفة والمتنوعة لا تتوافق مع بيئة المنظمة التي سوف يعملون بها. إن لكل منظمة فلسفتها وثقافتها الخاصة بها وهي مختلفة عن ثقافة المنظمات الأخرى، ومن اجـــل ذلك يتعين على المنظمات القيام بالتعرف الى طبيعة الاتجاهات الموجودة لدى العـــاملين لـــديهم خاصة الأفراد العاملين الجدد، وبعد القيام بتعديلها أو تغييرها بما يتوافق مع فلســـفة المنظمـــة

وأهدافها.ويظهر من خلال ذلك ضرورة وأهمية تعديل أو تغيير الاتجاهات لدى الأفراد العاملين بما يتناسب مع أهداف وسياسة المنظمة فإذا ما أرادت المنظمة على سبيل المثال اتخـــاذ قـــرار معين كتغيير أو تعديل الهيكل التنظيمي فإنها ستواجه مقاومة الأفراد إذا مـــا كانـــت اتجاهـــات العاملين فيها متوافقة مع فلسفتها وأهدافها.

وعملية تغيير أو تعديل الاتجاهات لا تتم بصورة عشوائية وإنما يجب تتم وفق منهجية وآلية سليمة حتى تكون عملية وذلك بإتباع الخطوات الآتية (عساف,1994: 121)

1- تحديد الاتجاهات التي نرغب في تغييرها أو تعديلها.

2- تحديد الاتجاهات المرغوبة التي نريد تكوينها.

3- تحديد الاختلافات الكمية والنوعية بين الاتجاهات القديمة وبين الاتجاهات التي نرغب في تكوينها وهذا الاختلاف يسمى (الفجوة السلوكية).

معوقات تغيير الاتجاهات

إن عملية تغيير أو تعديل الاتجاهات تنطوي على صعوبات ومعوقات حقيقية وهنا تقـــع على عاتق خبراء التغيير مواجهة هذه الصعوبات وتذليلها بشكل يسهل عملية التغيير.فالاتجاهات تتولد لدى الأفراد من خلال المشاعر والأفكار تجاه مواقف معينة.ونتيجة للتكرار والخبرة فـــي الحياة العملية يصبح هناك سلوك منتظم إلى حد ما تجاه مواقف معينة وهذا السلوك يرسخ فـــي الفرد، وبالتالي توجد صعوبة في تغييره لأن هذا السلوك (الاتجاه) ليس وليد الساعة أي الاتجاه وإنما جاء عبر مراحل وعمليات من خلال الخبرة والتكرار. فالصعوبة تكمن في التعرف علـــى هذه الاتجاهات ومعرفة مكوناتها التي أدت إلى تكونها وهذا عمل صعب ومعقد ويحتـــاج إلـــى وقت طويل من قبل المختصين في عملية التغيير. وأيضا تعتبر عملية التغيير عملية بطيئة لأنها

تتعامل مع مكونات وعناصر معرفية وانفعالية غير ملموسة ولا نســتطيع تحديــدها بصــورة مباشرة(العميان،98:2005).

وتعتمد عملية تغيير الاتجاهات على العوامل الاتية(المغربي،146:1995)

1- صفات الشخص صاحب الاتجاه .

2- طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه.

3- درجة بساطة او تعقد الاتجاه.

4- طبيعة الموقف التي تتم فيها عملية التغيير.

وتهدف عملية تغيير الاتجاهات للأفراد إلى تغيير اتجاه معين نحو موقف ما، والعمل علــى تعزيز الاتجاهات المرغوب فيها وإزالة أي اتجاه أو موقف غير مرغوب فيه.

وفيما يأتي عرض لأهم الأساليب والطرق الممكن استعمالها من اجل تغيير الاتجاهــات وهــي (عساف،11:1999)

1- القيام بعملية تخطيط وتنظيم البرامج التدريبية الهادفة إلى تغيير اتجاهات الأفراد العاملين حيال مواضيع معينة.

2- القيام بعمليات اتصال بشكل مخطط ومنظم سواء كانت هذه العمليات فردية أم جماعيــة شفوية أم مكتوبة... وغيرها من طرق الاتصال.

3- القيام بصياغة إستراتيجية ترويجية مناسبة بحيث تقوم على مــنهج واضــح للاتجاهــات الحالية ولأهداف التغيير.

4- القيام بعملية تغيير في عناصر البيئة الثقافية المحيطة بالأشخاص المعنيين بشكل مخطــط بحيث تؤدي إلى إثارة قدرتهم الحسية

قياس الاتجاهات (العديلي،135:1995)

مقياس بوجاردس للمسافة الاجتماعية

الهدف منه التعرف الى مدى تقبل الأمريكيين أو نفورهم من أبناء الشعوب والأمم الأخــرى حيث كانت عينة الدراسة حوالي 1725 أمريكيا، طلب منهم أن يحددوا اتجاهاتهم نحو عدد من أبناء الشعوب الأخرى من خلال بعض عبارات البحث وعددها سبع، تمثل استجابات متدرجــة من أقصى درجات القبول الاجتماعي إلى أقصى درجات عدم القبول والعبارات هي :

1- أقبل الزواج منهم.

2- أقبل انضمام احدهم إلى النادي الذي انتمي إليه ليكون صديقي.

3- اقبله ليكون جار لي في مسكني.

4- اقبله ليمارس مهنتي في وطني.

5- اقبله مواطنا في بلدي.

6- اقبله زائرا لوطني.

7- اقبل استبعاده من وطني.كانت عينة الدراسة حوالي 1725 أمريكيا، طلب منهم أن يحددوا اتجاهاتهم نحو عدد من أبناء الشعوب الأخرى.

مقياس ليكرت

يعتبر مقياس ليكرت من أكثر المقاييس استخداما في قياس الاتجاهات ويحتوي على عدد من العبارات التي لها علاقة باتجاهات الأفراد حول ما يتعرضون له من مواقف. ويشتمل الوزن لكل عبارة على خمس درجات تتراوح بين (موافق بشدة. وموافق، لا رأي، غير موافق، غير موافق بشدة).ويكون للشخص الحرية في التعبير عن رأيه باختيار الدرجة التي تتفق مع اتجاهه. وبعد ذلك يقوم الباحث بإعطاء درجات للإجابات تتراوح بين مثلا (5) موافق بشدة ، (1) غير موافق بشدة. وبعد ذلك يتم القيام بالعمليات الحسابية والإحصائية للوصول إلى النتائج.

مثال :

هل أنت من المؤيدين لقيام وحدة عربية شاملة؟

موافق جدا	موافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق جدا
5	4	3	2	1

الدراسات السابقة

فيما يأتي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة التي قام الباحث بـــالإطلاع عليها من مختلف المصادر المتوفرة، وفقا لتسلسلها الزمني بدءا بالدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية.

أولا: الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بأنماط السلوك القيادي:

حظي هذا الموضوع بالعديد من الأبحاث والدراسات العربية والأجنبية بهدف تطـــوير وتحسين فاعلية السلوك الإداري، وفيما يلي عرض للدراسات السابقة العربيــــة التـــي تناولـــت الموضوع:

أ- الدراسات العربية التي تناولت أنماط السلوك القيادي :

دراسة العيسى (1992)

قامت العيسى (1992) بإجراء دراسة الهدف منها التعرف إلى العلاقة بين أنماط السلوك القيادي السائدة بين مديرات المدارس الثانوية للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينـــة الريـــاض ومستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية لدى المعلمات الســـعوديات العـــاملات معهـــن، وتكونت عينة الدراسة من (57) مديرة و (664) معلمة. واستخدم مقياس فيفر (Pfeiffer) لتنميط السلوك القيادي لدى المديرات ، وقد بينت نتائج الدراسة :

- سيادة نمط السلوك التسلطي بين مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) الـــروح المعنويـــة تعـــزى للتخصص العلمي ولنمط السلوك للمديرة.

- عدم وجود تأثير للتفاعل بين نمط السلوك القيادي وبين كل من الخبرة في التدريس والمؤهل الأكاديمي، والتخصص العلمي في مستوى الدافعية تحو العمل بين المعلمات.
- وجود تأثير للتفاعل بين نمط السلوك القيادي، والمؤهل الأكاديمي في رفع الروح المعنوية بين المعلمات.

دراسة الأشقر(1994)

هدفت هذا الدراسة إلى معرفة (الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء الهيئات التدريسية) وتألفت عينة الدراسة من (200) عضو هيئة تدريس استخدمت استبانة وصف السلوك القيادي (LBDQ) لهالبن للإجابة عن أسئلة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1. حصلت المبادأة في وضع إطار للعمل على متوسط حسابي أعلى من الاعتبارية مما يعني تركيز القادة في الجامعات على الإنتاجية وطرق انجاز العمل ، أكثر من التركيز على الاعتبارية فيما بينهم وبين أعضاء الهيئة التدريسية .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على مجال المبادأة بين متوسطات درجات أعضاء الهيئات التدريسية في تحديد الأنماط القيادية السائدة تعزى إلى الرتب الأكاديمية (أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على مجال المبادأة بين متوسطات أعضاء الهيئات التدريسية في تحديد الأنماط القيادية السائدة تعزى إلى الجامعتين (اليرموك والعلوم والتكنولوجيا بكلياتهما العلمية والأدبية).

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)على مجال الاعتبارية بين متوسطات أعضاء الهيئات التدريسية في تحديد الأنماط القيادية السائدة تعزى إلى الجامعتين (اليرموك والتكنولوجيا) بكلياتهما العلمية والأدبية ، وقد كانت هذه الفروق لصالح جامعة اليرموك .

دراسة معايعة (1995)

تناولت هذه الدراسة (اثر النمط القيادي عند عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية كما يراه أعضاء الهيئات التدريسية فيها على الرضا الوظيفي لديهم). واشتملت عينة الدراسة على (279)عضو هيئة تدريس اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة.وتوصلت إلى النتائج الآتية:

1- إن درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية كانت متوسطة على مجالات الرضا الوظيفي المتعلقة بعضو هيئة التدريس تجاه عمله وزملائه ورؤسائه والحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير النمط القيادي على مقياس الرضا الوظيفي. وكانت دلالة الفروق لصالح النمطين الأول والثاني مقابل الأنماط القيادية، الثالث والرابع، والخامس.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير الجامعة على مقياس الرضا الوظيفي وكانت دلالة الفروق لصالح جامعتي اليرموك والأردنية مقابل جامعتي التكنولوجيا ومؤتة.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير الكلية على مقياس الرضا الوظيفي، وكانت دلالة الفروق لصالح الكليات الإنسانية مقابل الكليات العلمية.

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الرتبة الأكاديمية على مقياس الرضا الوظيفي، وكانت دلالة الفروق لصالح الأساتذة المساعدين والرتب الأخرى مقابل الأساتذة المشاركين والأساتذة.

دراسة الطراونة(1999)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

و اشتملت الدراسة على ثلاث جامعات حكومية وهي الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة. وثلاث جامعات خاصة وهي جامعة عمان الأهلية، جامعة العلوم التطبيقية، وجامعة الإسراء.

حيث قام الباحث بتطوير أداة البحث وتطبيقها على عينة البحث التي بلغت (300) وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية:

أ- هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين بعدي النمط القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة (العمل والعلاقات الإنسانية) والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

ب- ان أعضاء هيئة التدريس يرون ان رؤساء الأقسام يركزون على بعدي النمط القيادي(العمل والعلاقات الإنسانية).

ج- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجامعة (رسمية،خاصة) ولصالح الجامعات الخاصة وفي كلا البعدين العمل والعلاقات الإنسانية.

كذلك هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجامعة (رسمية، خاصة) ولصالح الجامعات الخاصة.

الدراسات الأجنبية التي تناولت أنماط السلوك القيادي :

دراسة كالمير(Gallmeier,1992)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف الى أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس على دافعية المعلمين في ولاية إلينوي . واستخدمت أداة مسح المعنويات التي طورها اتحاد المعلمين الأمريكيين لقياس اثر النمط القيادي لمدير المدرسة على دافعية المعلمين ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين الذين يعملون في ظل قيادة ديمقراطية لم يسجلوا مستوى هاما أو عاليا من الدافعية عن الذين يعملون في ظل قيادة ديكتاتورية ، كما أظهرت النتائج أن المسؤولية الفردية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وبناء السياسات تؤدي إلى دافعية المعلمين وتحسن من نظرة المعلم إلى ذاته .

دراسة أكس يوه (Xu,1993)

تناولت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين السلوك القيادي للعمداء في الجامعات الحكومية في ولاية تينسي الأمريكية والرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام ،وتكونت عينة الدراسة من (42) عميد كلية و(173) رئيس قسم ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) بين تصورات العمداء ورؤساء الأقسام للسلوك القيادي للعمداء، إذ تصور العمداء أنهم على درجة عالية من الفاعلية، بينما أظهرت تصورات رؤساء الأقسام عكس ذلك.

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) بين السلوك القيادي لعمداء الكليات والرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام، فكلما كان السلوك القيادي لعمداء الكليات فعالا كان الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام أعلى.

3- هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي تعزى للخبرة .

دراسة يونغ (Young,1994)

تناولت هذه الدراسة (النمط القيادي عند رؤساء كليات المجتمع وأثره على الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية)، وقد أجريت هذه الدراسة في منطقة الميسسبي(Mississippi) وتألفت عينة البحث من (94) عضو هيئة تدريس ، استخدم الباحث مقياس هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) ومقياس أخر للرضا الوظيفي ،وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) بين النمط القيادي لرؤساء الكليات والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية .

2- إن إتباع النمط القيادي المهتم بالعلاقات يؤدي إلى الرضا الوظيفي لأعضــــاء الهيئـــات التدريسية .

3- إن مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية يزداد في حالة ممارسة رؤســـاء الكليات لنمط القيادي الذي يقوم على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتقـــديم المســـاعدة والتسهيلات الأزمة وبإزالة العقبات التي تعترض سير العمل وتعطل الانجاز فضلا على الاعتراف بأعضاء الهيئة التدريسية وتقدير أعمالهم.

دراسة سميث (Smith,2000)

وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تصور المعلمين لنمط الأســـلوب القيـــادي المتبع ودافعية المعلمين نحو عملهم ،وتم تحديد أسلوبين للقيادة هما الـــديمقراطي والاســـتبدادي واستخدمت أداتين هما استبانة وصف السلوك القيادي (LBDQ) واســـتبانة مينيســـوتا للرضـــا الوظيفي وبينت نتائج الدراسة انه كلما ازداد الأسلوب القيادي الديمقراطي للمدير كلمـــا ارتفـــع مستوى الدافعية لدى المعلمين وانه لم يكن للجنس اثر على دافعية المعلمين ولم يكن للخبرة أي اثر على الأسلوب القيادي لمدير المدرسة ، واستنتجت الدراسة ان الأســـلوب القيـــادي لمـــدير المدرسة يعد عملا رئيسا لدافعية المعلمين . وان المديرين الذين يمارسون نهجا قياديا ديمقراطيا هم أكثر احتمالا لن يكون لديهم هيئة تدريسية ذات مستوى دافعية عالية.

دراسة سانكيز بيركنز(Sanchez-Perkins,2002)

وهدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين إدراك المعلمين للسلوك القيادي لمدير المدرسة فيمـــا إذا كان مهتما بتركيب المهمة أو مهتما بالعلاقات أو الاعتبارية وبين الدافعية إلى العمـــل لـــدى معلمي المدارس الأساسية في ولاية تكساس(Texas) وتم استخدام أداتين للدراسة احدهما استبانة

وصف السلوك القيادي لهالبن (LBDQ) والأخرى استبانة مينيسوتا للرضا الـوظيفي وتشـكلت عينة الدراسة من (311) معلما ومعلمة تم اختيارهم عشوائيا من عشرة مـدارس ، وتوصـلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مسـتوى ($\alpha \leq 0.05$) بـين الـدوافع الداخليـة والخارجية للمعلمين وبين السلوك القيادي المهتم بالعلاقات والمهـتم بتركيـب المهمـة وكذلك عمر المعلم وخبرته في التعليم .

2- كان النمط المناسب لنموذج الدافعية الداخلية الأمثل هو سلوك القائد المهتم بالعلاقات .

3- كان النمط المناسب لنموذج الدافعية الخارجية الأمثل هو سلوك القائد المهتم بالعلاقات .

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نموذج الدافعية الداخليـة الأمثل والاعتبارية وبين نموذج الدافعية الخارجية الأمثل والاعتبارية.

الدراسات العربية المتعلقة بالاتجاهات

دراسة الور (1985)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى اتجاهات المجتمع الأردني نحو مهنة التمـريض ، وتكونت عينة الدراسة من (560) فردا اخذوا من قطاعات مهنية مختلفـة مـن بـين أفـراد المجتمع الأردني بالطريقة العشوائية ، وقد شملت العينة المستويات المهنية الآتيـة المسـتوى العالي وضم الأطباء والمحامين والمهندسين وأساتذة الجامعة ، والأوسط وقد ضم المدرسـين والممرضين والممرضات وموظفي القطاعين العام والخاص ، وأخيرا مستوى المهن الدنيا وضم فئة العمال المهرة منهم وغير المهرة.

وقد تم جمع المعلومات من خلال استبانة تم تطويرها لهذا الغرض وتألفت من (40) فقرة غطت أربعة أبعاد لمهنة التمريض وهي ، المكانة المتصورة لمهنة التمريض ، الآثار الاجتماعية ، القيمة الاقتصادية لمهنة التمريض وأهمية مهنة التمريض.

وكشفت نتائج هذه الدراسة على وجود مستوى عال من الايجابية عند أفراد العينة نحو مهنة التمريض، الأمر الذي يدعو الى الاطمئنان والتفاؤل الذي من المؤمل ان يقود في النهاية الى ممارسات سليمة مؤداها زيادة الإقبال على دراسة مهنة التمريض والالتحاق بها .

دراسة بركات(2000)

هدفت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين مركز الضبط واتجاهات المعلمين نحو مهنة التعليم وطبق مقياس مركز الضبط لرويتر من خلال استبيان تم تطويره لقياس الاتجاه حيث بلغت عينة الدراسة (160) من معلمي المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الأردنية في قطاع غزة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- وجود فروق جوهرية بين اتجاهات المعلمين في المدارس الحكومية ومدارس الوكالة لصالح معلمي الوكالة.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجات المعلمين وبين درجات المعلمات على مقياس مركز الضبط لصالح المعلمين الذكور

3- وجود علاقة جوهرية بين اتجاهات المعلمين ودرجاتهم على مقياس مركز الضبط لمصلحة المعلمين ذوي الاتجاهات الموجبة نحو مهنة التعليم.

الدراسات الأجنبية التي تناولت الاتجاهات

دراسة روزفهولتس و سمايلي (Rosenholtz & Smylie, 1984)

استعرضت الدراسة العديد من الدراسات التي تناولت مواضيع ذات علاقة باحباطات التدريس والعوامل التي تؤثر على اتجاهات المعلمين ، وبالتالي ترك مهنة التدريس. وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي :

أ- تدني راتب بداية الخدمة والمكانة الاجتماعية للمعلم من أهم معوقات استقطاب الأفراد الموهوبين والمتميزين وذوي القدرات الأكاديمية العليا.

ب-زيادة رواتب المعلمين تبدو ضرورية وأساسية لرفع مكانتهم الاجتماعية واستقطاب الإفراد نحو مهنة التدريس، إلا أن ذلك ليس وحده الذي يدعو المعلمين إلى الاستمرار في وظائفهم.

ج- الإنجازات المهنية (كنجاح المعلمين في تدريس التلاميذ) تزيد من احتمالية بقاء المعلمين في مهنة التدريس.

د- ظروف العمل تؤثر مباشرة على قدرة المعلمين في النجاح ، والتعامل مع التلاميذ ، وأيضاً في حصولهم على المكافآت المهنية.

دراسة بيرج (Berrge,1986)

أجريت الدراسة على (220) معلما ومعلمة، و هدفت إلى التعرف على شعور العاملين في مهنة التدريس اتجاه مهنتهم. وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعتين من العوامل تؤثر على شعور العاملين تجاه عملهم وهما عوامل الدافعية (Motivation) وتتمثل في إتقان العمل

وأهميته والشعور بالانجاز ، وتحديات العمل، والمسؤولية، والتقدم الــوظيفي والتطور،والنمــو الشخصي. والعوامل الوقائية (Hygiene) والتي تتمثل في نمط الإشــراف ، والعلاقــات بـــين المسؤولين، والمركز الاجتماعي ، والرواتب ، وظروف العمل ، والأمن الوظيفي ،و التأثيرات على الحياة.

دراسة بيجيه ومارسو (Pigge & Marso,1987)

أجريت هذه الدراسة على عينة من (581) معلما في ثلاث مراحل مختلفة من تــدريبهم كمعلمين: مع بداية التدريب، وفي نهاية التدريب، وأثناء قيامهم بالعمل كمعلمين . هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس كمهنة مستقبلية. استعمل لقياس درجات اتجاهات المعلمين مقياس "الاتجاه نحو التعليم كمهنة". وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

لم تتغير الاتجاهات بين فترة وأخرى بالنسبة للعينة ككل ، لكن حدثت تغيرات بما يخص بعض العينات الفرعية ، إذ كانت اتجاهات المعلمات نحو التعليم أكثر ايجابية من اتجاهات المعلمين ، كذلك كانت اتجاهات معلمي المرحلة الابتدائية أكثر ايجابية من معلمي المرحلة الثانوية ، وكذلك الحال بالنسبة للتخصص فقد كانت اتجاهات المتخصصين في التعليم الابتدائي نحو مهنة التعليم أكثر ايجابية من المتخصصين في التعليم الثانوي .

الدراسات العربية التي تناولت أنماط السلوك القيادي والاتجاهات

حسب حدود علم الباحث توجد دراسة عربية وحيدة ربطت بين أنماط السلوك القيـــادي والاتجاهات وهي:

دراسة شقير(1999)

هدفت دراسة شقير 1999 إلى التعرف إلى إدراك المعلمـــين للأنمـــاط القياديـــة التـــي يمارسها مدير ومديرات المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقتها باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس وبيان علاقة كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية للمعلمين باتجاهاتهم نحـــو مهنة التدريس ونحو النمط القيادي السائد في مدارسهم.

وكانت عينة الدراسة قد اشتملت على (211) معلما ومعلمة وتم اختيارهم عشوائيا مـــن مدارس محافظة بيت لحم ،وقد تم تطوير استبانتين ،الأولى: لقياس النمط القيادي لدى مـــديري المدارس و اشتملت على 34 فقرة تدور حول الأنماط القيادية الثلاثة ، الـــنمط الـــديكتاتوري، النمط الديمقراطي والنمط التسيبي .

والثانية: استبانة لقياس اتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس واشتملت على 20 فقرة تبين البعد الاجتماعي للمهن والبعد النفسي والنظرة الذاتية للمهنة ,حيث توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- ان أكثر الأنماط القيادية انتشارا بين أوساط المديرين وهو النمط القيادي الـــديمقراطي يليه النمط الديكتاتوري ثم النمط التسيبي .

2- يحمل معلمو المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم اتجاهات متوسطة نحـــو مهنـــة التدريس إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم على مقياس الاتجاه نحو مهنة التـــدريس (3.65).

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)للنمط القيـــادي تعـــزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة العملية للمعلمين).

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)بين متوسطات اســـتجابات المعلمين والمعلمات على مقياس الاتجاه نحو مهنة التدريس لصالح المعلمات.

5- هناك علاقة طردية بين النمط الديمقراطي لمديري المدارس وبين الاتجاه نحـــو مهنـــة التدريس وعلاقة عكسية بين كل من النمط الـــديكتاتوري والـــنمط التســـيبي لمـــديري المدارس وبين الاتجاهات نحو مهنة التدريس.

الدراسات الأجنبية التي تناولت أنماط السلوك القيادي والاتجاهات

دراسة عسكر (Ascar, 1983)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف الى العلاقة بين أسلوب مدير المدرســـة فـــي إدارتـــه وارتباط ذلك بدرجة إخلاص المعلم في عمله. وكان من ابرز نتائج هذه الدراسة ان الأســـلوب الإنساني الذي يتبعه المدير يوطد العلاقات الطيبة بينه وبين المعلمين والأفراد والعـــاملين فـــي المدرسة ويعتبر من أكثر الأساليب الإدارية التي تساعد المعلم علـــى الانتمـــاء لعملـــه وحبـــه وإخلاصه في هذا العمل مما يعكس فاعلية متزايدة لمهنته وبالتالي الرغبة فـــي التمســـك بهـــا والإقبال عليها .

دراسة دوجيت (Doggett , 1987)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف الى الأسس التي تحدد طبيعة السلوك القيادي لمدير المدرسة والتي تساعد على النمو المهني والنفسي للمعلمين ، ويؤدي بالتالي إلى تحقيق درجة عالية من رضاهم عن عملهم ويرفع معنوياتهم ويحسن اتجاهاتهم . حيث حددت نتائج الدراسة الأسس التالية:

أ- إشراك المعلمين في تحديد الأهداف التربوية للمدرسة، وبالتالي التعاون في عملية تقويمها على مختلف مستوياتها.

ب- تزويد المعلمين أولا بأول بأحدث ما توصل إليه العلم بخصوص العملية التربوية وأساليب التعليم.

ج- ملاحظة أداء المعلمين ومتابعته.

د- تشجيع عمليات التطوير والتجديد لصالح الأداء الجيد.

خلاصة الدراسات السابقة

يتضح من خلال المراجعة الدقيقة للدراسات العربية والأجنبية السابقة المتعلقة بأنماط السلوك القيادي مايلي:

إن نمط السلوك الديمقراطي كان هو النمط السائد في دراسات كل من الطراونة (1999)، شريدة وعبد الرحيم (2000) ، يونغ (young ,1994) ، سمث (Smith,2000) سانكيز بيركنز(Sanchez-Perkins,2002).

كما بينت هذه الدراسات ان هنالك علاقة طردية بـــين الـــنمط القيـــادي الـــديمقراطي والمتغيرات الأخرى التي درست معه وعلاقة عكســـية بـــين الـــنمط القيـــادي الأوتـــوقراطي والمتغيرات الأخرى التي درست معه.

أما فيما يتعلق بدراسات العربية السابقة المتعلقة بالاتجاهات فقد بينت الدراسات مايلي:

ان الاتجاهات نحو مهنة التمريض في المجتمع الأردني المحلي كانت اتجاهات ايجابيـــة كما جاء في دراسة الور(1985).

كما بينت الدراسات ان الاتجاهات كانت تتأثر تأثرا واضحا بـــالنمط القيـــادي المتبـــع وظهر ذلك واضحا في دراسة شقير(1999)، والتي أظهرت ان النمط القيـــادي الـــديمقراطي يرتبط ارتباطا وثيقا مع الاتجاهات الايجابية ، وان النمط القيادي الأوتوقراطي يرتبط ارتباطـــا وثيقا مع الاتجاهات السلبية. حيث كانت دراسة شقير(1999) ، الدراسة العربية الوحيدة حسب حدود علم الباحث التي ربطت بين الأنماط القيادية والاتجاهات.

لذلك فان الباحث استفاد كثيرا من هذه الدراسات السابقة ، فبلور مشكلة دراسته وأخرجها من خلال هذه الدراسات. حيث ان هذه الدراسة تتميز عن غيرها من الدراسات ليس فقط لندرة ومحدودية الدراسات التي ربطت بين الأنماط القيادية والاتجاهات ، بل ما يميز هذه الدراسة أيضا تناولها لموضوع مهنة التمريض والذي يحظى بأهمية كبيرة ، لما له من أثر كبير على الإنسان والمجتمع ككل.

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضا لطريقة الدراسة وإجراءاتها ، وأشتمل على وصـف لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدق الأداتين وثباتهما، والمعالجة الإحصائية المستخدمة.

منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ألارتباطي، وتم اعتماد هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة من حيث جمع البيانات والمعلومات وتحليلها والربط بينهما.

مجتمع الدارسة

تكون مجتمع الدراسة من كليات التمريض بالجامعات الأردنية الرسمية والأهلية في الأردن وعددها 14 كلية ويعمل فيها (359) عضو هيئة تدريس.

والجدول (1) يبين توزع مجتمع الدراسة وأعضاء الهيئة التدريسية فيها حسب الجنس والجامعة.

الجدول (1)

توزع مجتمع الدراسة حسب الجنس و الجامعة

الجامعة	الجنس	عضو هيئة التدريس	النسبة المئوية	المجموع
جامعة الزرقاء الخاصة كلية التمريض	ذكر	6	%35.3	17
	أنثى	11	%64.7	
جامعة الزيتونة الأردنية كلية التمريض	ذكر	12	%33.3	36
	أنثى	24	%66.7	
جامعة العلوم التطبيقية كلية التمريض	ذكر	6	%27.2	22
	أنثى	16	%72.8	
جامعة عمان الأهلية كلية التمريض	ذكر	1	%6.6	15
	أنثى	14	%93.4	
جامعة فيلادلفيا الخاصة كلية التمريض	ذكر	2	%14.2	14
	أنثى	12	%85.8	
جامعة العلوم و التكنولوجيا الأردنية كلية التمريض	ذكر	9	%37	24
	أنثى	15	%63	
الجامعة الأردنية كلية التمريض	ذكر	21	%35.6	59
	أنثى	38	%64.4	
الجامعة الهاشمية كلية التمريض	ذكر	8	%33	24
	أنثى	16	%64	
جامعة اربد الأهلية كلية التمريض	ذكر	9	%47	19
	أنثى	10	%53	

جامعة آل البيت كلية التمريض	ذكر	10	%31	32
	أنثى	22	%69	
جامعة الإسراء الخاصة كلية التمريض	ذكر	6	%31	19
	أنثى	13	%69	
جامعة جرش الأهلية كلية التمريض	ذكر	8	%3 5	23
	أنثى	15	%65	
جامعة مؤتة كلية التمريض	ذكر	15	%34	44
	أنثى	29	%66	
جامعة الحسين بن طلال كلية التمريض	ذكر	1	%9	11
	أنثى	10	%91	

عينة الدراسة:

بعد إطلاع الباحث على صفات المجتمع الكلي للدراسة ، اتضح أن هـذا النـوع مـن المجتمع يعد مجتمعا كبيرا غير متجانس وأن اختيار العينة فيه ينبغي أن يعتمد علـى أسـلوب العينة الطبقية العشوائية لأنها الوسيلة الملائمة لاختيار العينة الممثلة لهذا المجتمع، بحيث تكون العينة ممثلة تمثيلا واضحا وصادقا لجميع المجتمع.

لقد بلغ مجتمع الدراسة (14) كلية تمريض في الجامعات الرسمية والخاصة تم اختيـار ست كليات منها بالطريقة الطبقية ، و تم تطبيق الدراسة على جميع أعضاء الهيئة التدريسية فيها و البالغ عددهم (188) . والجدول(2) يبين توزيع عينة الدراسة وأعضاء الهيئة التدريسية فيها حسب الجنس والجامعة.

الجدول (2)

توزع عينة الدراسة حسب الجنس والجامعة

الجامعة	الجنس	عضو هيئة التدريس	النسبة المئوية	المجموع
جامعة جرش الأهلية كلية التمريض	ذكر	8	%35	23
	أنثى	15	%65	
جامعة الزيتونة الأردنية كلية التمريض	ذكر	12	%33	36
	أنثى	24	%64	
جامعة العلوم التطبيقية كلية التمريض	ذكر	6	%27.2	22
	أنثى	16	%72.8	
جامعة العلوم و التكنولوجيا الأردنية كلية التمريض	ذكر	9	%37	24
	أنثى	15	%63	
الجامعة الأردنية كلية التمريض	ذكر	21	%35.6	59
	أنثى	38	%64.4	
الجامعة الهاشمية كلية التمريض	ذكر	8	%33	24
	أنثى	16	%64	

لقد تم توزيع (188) استبانة أسترجع منها (103) و بنسبة استجابة بلغت (56.5).والجدول (3) يبين التكرارات لخصائص العينة

الجدول (3)

التكرارات لخصائص العينة

المتغير					
الجنس		ذكر	أنثى	المجموع
		36	67	103
سنوات الخبرة	اقل من ست سنوات	21	36	57
	من 6 الى 10 سنوات	7	18	25
	أكثر من 10 سنوات	8	13	21
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مشارك	7	13	20
	أستاذ مساعد	12	15	27
	ماجستير و اقل	17	39	56
نوع الجامعة	رسمية	24	43	67
	خاصة	12	24	36

أداتا الدراسة:

أداة الدراسة الأولى:

للتعرف إلى أنماط السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في كليات التمريض في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، قام الباحث ببناء أداة الدراسة الأولى وهي عبارة عن استبانة أولية للتعرف الى الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، من خلال توجيه أسئلة ذات نهايات مفتوحة لعينة استطلاعية ملحق(1) . إضافة الى الاستعانة بعدد من الإستبانات ذات العلاقة منها استبانة

الطراونة (1999) و استبانة الأشقر (1994) ، إضافة إلـــى الاسترشـــاد بتوجيهـــات الأســـتاذ المشرف. وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من قسمين:

القسم الأول: ويتضمن معلومات عامة عن المستجيبين وتمثل هذه المعلومات المتغيرات المستقلة في الدارسة وهي: الجنس و المؤهل العلمي و الخبرة والجامعة.

القسم الثاني: ويضم فقرات تقيس أنماط السلوك القيادي التي يستخدمها رؤساء الأقسام بكليـــات التمريض في الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريســـية، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على(73) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي :

المجال الأول: النمط الديمقراطي ويتألف من (30 فقرة.)

المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي ويتألف من (23 فقرة.)

المجال الثالث: النمط الحر ويتألف من (20) فقرة.

وللإجابة عن فقرات الاستبانة وحساب استجابات أفراد العينة، تم استخدام تدرج خماسي حســـب نظام ليكرت على النحو الأتي:

دائما = 5 غالبا = 4 أحيانا = 3

نادرا = 2 أبدا = 1

صدق الأداة الأولى

للتأكد من صدق الأداة قام الباحث بإيجاد صدق الظاهري وذلك بعرض الاســـتبانة علـــى عشرة محكمين من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون درجة الدكتوراه (ملحق 3)، وطلب منهم

الحكم على مدى انتماء الفقرات تحت كل مجال من المجالات المعدة في الاستبانة وطلب منهم أيضا الحكم على مدى دقة الصياغة وسلامة اللغة ووضوح المعنى، وإضافة أو حذف أو تعديل أي فقرة من فقرات الاستبانة، وبناء على اقتراحات المحكمين قام الباحث بإجراء التعديلات الآتية:

1- حذف الفقرات التي حازت على أقل من 80 %
2- تجزئة الفقرات التي تحتمل أكثر من فكرة إلى فقرتين، وتعديل صياغتها
3- تعديل صياغة بعض الفقرات

الأداة في صورتها النهائية:

بعد القيام بإجراءات التأكد من صدق الأداة أصبحت في صورتها النهائية تتكون من قسمين:

- **القسم الأول:** والذي تم تفصيله في بداية تناول موضوع أداة الدراسة ولم يجر عليه أي تعديل.
- **القسم الثاني:** ويشتمل على مجالات الاستبانة وفقراتها التي تقيس أنماط السلوك القيادي التي يستخدمها رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والذي أجريت عليه بعض التعديلات للتأكد من صدق الأداة، وكان عدد مجالات الاستبانة في صورتها النهائية ثلاثة مجالات وعدد فقراتها (64) فقرة موزعة كما يأتي:

المجال الأول: النمط الديمقراطي ويتألف هذا المجال من (20) فقرة وهي:-

(1،2،3،5،6،10،11،24،25،29،30،31،32،41.48،50،51،52،53،64)

المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي ويتألف هذا المجال من (22) فقرة وهي:-

(4،7،8،9،15،16،17،18،20،22،26،27،28،36،37،38،39،40،57،59،62،63)

المجال الثالث: النمط الحر ويتألف هذا المجال من (22) فقرة وهي:-

(12،13،14،19،21،23،33،34،35،44،45،46،47،49،54،55،56،58،60،61)

ثبات أداة الدراسة الأولى

تم قياس ثبات الأداة باستخدام طريقة الاختبار- إعادة الاختبار (test-retest)، إذ قام الباحث بتوزيعها على عينة مكونة من (30) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة مرتين بفارق أسبوعين بين المرتين الأولى والثانية. كما تم استخدام معادلة كرونباخ الفا (Chronbach Alpha) بهدف التحقق من ثبات أداة الدراسة فكانت النتائج كما في الجدول (4).

الجدول (4)

قيم معاملات الثبات باستخدام طريقة الاختبار و إعادة الاختبار و معادلة كرونباخ ألفا لأداة الدراسة الأولى

المجال	قيم الاختبار و إعادة الاختبار	قيمة كرونباخ ألفا
نمط السلوك القيادي الديمقراطي	0.83	0.85
نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي	0.91	0.85
نمط السلوك القيادي الحر	0.81	0.81
الأداة ككل	0.94	

فقد بينت النتائج ان قيمة الثبات للأداة ككل باستخدام الاختبار و إعادة الاختبـــار بلغــت (0.94).أما فيما يتعلق بمجال نمط السلوك القيادي الديمقراطي فقد بلغت درجة الثبات باستخدام الاختبار و إعادة الاختبار (0.83)، في حين ان قيمة معادلة كرونباخ الفا للمجال نفســه بلغــت (0.85). كما بينت النتائج ان قيمة الثبات لمجال نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي باســتخدام الاختبار و إعادة الاختبار بلغت (0.91) ، في حين ان قيمة معادلة كرونباخ الفا لهذا المجــال بلغت (0.85). أما في ما يتعلق بمجال نمط السلوك القيادي الحر فقد بلغت قيمة الثبــات لــه باستخدام الاختبار و إعادة الاختبار (0.81)، في حين جاءت قيمة معادلة كرونبــاخ الفــا لــه .(0.81)

أداة الدراسة الثانية:

لقياس اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض قام الباحث ببناء استبانة أولية للتعرف الى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية أنفسهم، من خلال توجيــه أسئلة ذات نهايات مفتوحة لعينة استطلاعية , ملحق(1) , إضافة إلى مراجعــة الأدب النظــري والاستعانة بعدد من الإستبانات ذات العلاقة منها استبانة شــقير (1999) واســتبانة بركــات (2000), وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من قسمين:

القسم الأول: ويتضمن معلومات عامة عن المستجيبين وتمثل هذه المعلومات المتغيرات المستقلة في الدارسة وهي: الجنس و المؤهل العلمي و الخبرة.

القسم الثاني: ويضم فقرات تقيس اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وقد اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على (35) فقرة موزعة على مجالين هما:

المجال الأول: اتجاهات ايجابية نحو مهنة التمريض ويتألف من (20) فقرة.

المجال الثاني: اتجاهات سلبية نحو مهنة التمريض ويتألف من (15) فقرات.

وللإجابة عن فقرات استبانة وحساب استجابات أفراد العينة، تم استخدام تدرج خماسي حسب نظام ليكرت على النحو التالي:

موافق بشدة = 5 موافق = 4 محايد = 3

غير موافق = 2 غير موافق بشدة = 1

صدق الأداة الثانية

للتأكد من صدق الأداة قام الباحث باستخدام صدق الظاهري وذلك بعرضها على عشرة محكمين من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون درجة الدكتوراه (ملحق3)، وطلب منهم الحكم على درجة ملاءمة الفقرات للمجال الذي وضعت تحته وطلب منهم أيضا الحكم على مدى دقة الصياغة للفقرات وسلامة اللغة ووضوح المعنى، وإضافة أو حذف أو تعديل أي فقرة من الاستبانة، وبناء على اقتراحات المحكمين قام الباحث بإجراء التعديلات الآتية:

1- حذف الفقرات التي حازت على أقل من 80 %

2- تجزئة الفقرات التي تحمل أكثر من فكرة إلى فقرتين، وتعديل صياغتها

3- تعديل صياغة بعض الفقرات

الأداة في صورتها النهائية:

بعد القيام بإجراءات التأكد من صدق الأداة أصبحت في صورتها النهائية تتكون من قسمين:

- **القسم الأول:** والذي تم تفصيله في بداية تناول موضوع أداة الدراسة ولم يجر عليه أي تعديل.
- **القسم الثاني:** ويشتمل على مجالي الاستبانة وفقراتهما التي تقيس اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، والذي أجريت عليه بعض التعديلات للتأكد من صدق الأداة. وكان عدد مجالات الاستبانة في صورتها النهائية مجالين وعدد فقراتها (29) فقرة موزعة على النحو الأتي :

المجال الأول: اتجاهات ايجابية نحو مهنة التمريض ويتألف من (18) فقرة. وهي: (1،3،7،8،9،10،11،12،14،15،18،19،21،22،23،26،27،29)

المجال الثاني: اتجاهات سلبية نحو مهنة التمريض ويتألف من (11) فقرة. وهي: (2،4،5،6،13،16.17،20،24،25،28)

ثبات أداة الدراسة الثانية

تم قياس ثبات الأداة الثانية باستخدام طريقة اختبار و إعادة الاختبار(test-retest) فقد قام الباحث بتوزيعها على عينة مكونة من (30) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة مرتين بفارق

أسبوعين بين المرة الأولى والثانية، وبعد ذلك تم استخدام معادلة كرونباخ – ألفا (Cronbach Alpha) بهدف التحقق من ثبات أداة الدراسة فكانت النتائج كما في الجدول رقم (5).

الجدول (5)

قيم معاملات الثبات باستخدام طريقة الاختبار و إعادة الاختبار و معادلة كرونباخ ألفا لأداة الدراسة الثانية

المجال	قيمة الاختبار و إعادة الاختبار	قيمة كرونباخ الفا
الاتجاهات الايجابية	0.91	0.84
الاتجاهات السلبية	0.87	0.85
الأداة ككل	0.95	

بينت النتائج أن ثبات الأداة ككل باستخدام الاختبار و إعادة الاختبار بلغ (0.95). في حين بلغت قيمة الثبات لمجال الاتجاهات الايجابية باستخدام الاختبار و إعادة الاختبار (0.91) و بلغت قيمة معادلة كرونباخ الفا له (0.84) ، كما جاءت قيمة الثبات لمجال الاتجاهات السلبية باستخدام طريقة الاختبار و إعادة الاختبار (0.87) وبلغت قيمة معادلة كرونباخ الفا له (0.85).

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على ثلاثة متغيرات مستقلة وهي:

1- الجامعة ولها فئتان (رسمية, خاصة)

2- الجنس وله فئتان (ذكر, أنثى)

3- سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات

- اقل من6 سنوات
- من 6-10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

وعلى متغيرين تابعين هما:

1- الأنماط القيادية لرؤساء اقسام كليات التمريض في الجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

2- اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض في كليات التمريض في الجامعات الاردنية من وجهة نظرهم.

إجراءات الدراسة:

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- بعد التأكد من صدق أداتي الدراسة وثباتهما، والحصول على الموافقات اللازمة لتطبيق الدراسة من إدارات الجامعات و كليات التمريض فيها.
- تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (188) عضو هيئة تدريس. حيث تم استرجاع (103) استبانة من أصل (188) تم توزيعها. وقد استغرق توزيع الإستبانات وجمعها(40) يوما.
- تم تفريغ الإستبانات المسترجعة في جداول خاصة تمهيدا لتحليلها ومعالجتها إحصائيا.

- تم تحديد درجة ممارسة نمط السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في كليات التمريض في الجامعات الاردنية و اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية نحو مهنة التمريض إلى ثلاثة مستويات:

(1) درجة تطبيق مرتفعة

(2) درجة تطبيق متوسطة

(3) درجة تطبيق منخفضة

وذلك استنادا إلى المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{لقيمة العليا للبديل_ القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}} =$$

$$\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وفي ضوء هذه النتيجة تكون درجة التطبيق على النحو الآتي:

1- درجة التطبيق المنخفضة = 1 + 1.33 = 2.33 وتحديدا من (1 – أقل من 2.33).

2- درجة التطبيق المتوسطة = 2.34 + 1.33 = 3.67 وتحديدا من (2.33 – أقل من 3.66).

3- درجة التطبيق المرتفعة = 3.68 + 1.33 = 5.01

- تفسير النتائج ومناقشتها، وتقديم التوصيات.

المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات إحصائيا استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية ووفقا لأسئلة الدراسة:

- معادلة كرونباخ الفا و الاختبار وإعادة الاختبار لإيجاد ثبات الأداتين.

- الإحصاء الوصفي :المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية , للإجابة عن السؤالين(الأول و الثاني) ما أنماط السلوك القيادي السائدة لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

وما هي اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض في كليات التمريض في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم ؟.

- معامل ارتباط بيرسون : (للإجابة عن السؤال الثالث) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في كليات التمريض واتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية نحو مهنة التمريض ؟

- اختبار مربع كأي وتحليل التباين الأحادي : للإجابة عن السؤالين(الرابع والخامس) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض في كليات التمريض في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الجامعة (رسمية أو خاصة) و الجنس وسنوات الخبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم ؟

وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الجامعة (رسمية أو خاصة) و الجنس و سنوات الخبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضا لنتائج الدراسة وفيما يلي بيان لذلك

أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

س1) ما أنماط السلوك القيادي السائدة لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية كما في الجدول (6).

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات انماط السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في كليات التمريض بالجامعات الاردنية

نمط السلوك القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
الديمقراطي	3.92	0.68	1	مرتفعة
الأوتوقراطي	3.13	0.51	2	متوسطة
الحر	2.71	0.58	3	متوسطة

بينت النتائج في الجدول (6) أن نمط السلوك القيادي الديمقراطي حصل على الرتبة الأولى وبدرجة ممارسة مرتفعه، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.92) و الانحراف المعياري (0.68). وجاء بالرتبة الثانية و بدرجة ممارسة متوسطة نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي إذ

بلغ المتوسط الحسابي (3.13) و الانحراف المعياري (0.51). و جاء بالرتبة الأخيــرة نمــط السلوك القيادي الحر بدرجة ممارسة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحســابي (2.71) و الانحــراف المعياري (0.58).

و فيما يتعلق بفقرات كل نمط من هذه الأنماط الثلاثة كانت النتائج على النحو الأتي:

1- نمط السلوك القيادي الديمقراطي:

للكشف عن نمط السلوك القيادي الديمقراطي, استخدمت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (7).

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال نمط السلوك القيادي الديمقراطي لرؤساء الأقسام في كليات التمريض بالجامعات الاردنية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
5- يتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية كزملاء	4.37	0.78	1	مرتفعة
6- يسمح لأعضاء الهيئة التدريسية بالخروج في الحالات الطارئة	4.32	0.68	2	مرتفعة
1- يحرص رئيس القسم على أيجاد الثقة بينه و بين أعضاء الهيئة التدريسية	4.26	0.87	3	مرتفعة
53- يتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية باحترام	4.17	0.89	4	مرتفعة
31- يتقبل انتقادات أعضاء الهيئة التدريسية	3.92	0.93	5	مرتفعة
2- يستخدم أسلوب الحوار و المناقشة لإقناع أعضاء الهيئة التدريسية بوجهه نظره.	3.90	1.15	6	مرتفعة
64- يعمل على فتح قنوات الاتصال و التعاون مع أعضاء هيئة التدريس	3.81	1.11	7	مرتفعة
51- يراعي الفروق الفردية بين أعضاء الهيئة التدريسية.	3.80	1.24	8	مرتفعة
25- يثق بإمكانات و قدرات أعضاء الهيئة التدريسية	3.80	1.11	9	مرتفعة
32- ينتقد العمل ذا المستوى المتدني بطريقة لا تجرح أعضاء الهيئة التدريسية	3.76	1.21	10	مرتفعة
48- يحترم اقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية.	3.75	1.19	11	مرتفعة
50- يهتم بحل الخلافات بين أعضاء الهيئة التدريسية	3.70	1.34	12	مرتفعة

52- يعمل على أشراك الهيئة التدريسية باتخاذ القرارات	3.66	1.43	13	مرتفعة
29-يحاول أيجاد جو مريح لأعضاء الهيئة التدريسية	3.60	1.27	14	متوسطة
14- يعتبره أعضاء الهيئة التدريسية ذا دور فاعل في العمل	3.54	1.28	15	متوسطة
11- يظهر مرونة في تعامله مع الآخرين	3.50	1.06	16	متوسطة
3- يشجب كل مظاهر التحيز و المحاباة	3.50	1.53	17	متوسطة
30- يراعي مصلحة أعضاء الهيئة التدريسية عند اتخاذ القرار	3.39	1.32	18	متوسطة
24- يتماشى مع طلبات أعضاء الهيئة لتدريسية بما يحقق مصلحة العمل.	3.13	1.34	19	متوسطة
10- يسمح بالتأجيل في أداء الأعمال	2.63	1.21	20	متوسطة

أظهرت النتائج في الجدول (7) ان الفقرة الخامسة التي تنص على " يتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية كزملاء" جاءت بالرتبة الأولى و بدرجة مرتفعة آذ بلغ متوسطها الحسابي (4.37) و انحرافها المعياري (0.78)، و حصلت الفقرة السادسة و التي تنص " يسمح لأعضاء الهيئة التدريسية بالخروج في الحالات الطارئة" على الرتبة الثانية و بدرجة مرتفعة أيضا إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.32) و انحرافها المعياري (0.68). أما الفقرة الأولى و التي تنص على ان " يحرص رئيس القسم على أيجاد الثقة بينه و بين أعضاء الهيئة التدريسية" فقد جاءت بالرتبة الثالثة و بدرجة مرتفعة كذلك إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.26) و انحرافها المعياري (0.87).

و أظهرت النتائج أيضا ان الفقرة الثلاثين و التي تنص على " يراعي مصلحة أعضاء الهيئة التدريسية عند اتخاذ القرار" بالرتبة الثامنة عشرة و بدرجة متوسطة إذ حصلت على

متوسط حسابي (3.39) و انحراف معياري (1.32). و جاءت الفقرة الرابعة و العشـــرون و التي تنص على " يتماشى مع طلبات أعضاء الهيئة التدريسية بما يحقق مصلحة العمل" بالرتبـــة التاسعة عشرة وقبل الأخيرة و بدرجة متوسطة ، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.13) و انحرافها المعياري (1.34). و حصلت الفقرة العاشرة و التي تنص على " يســـمح بالتأجيـــل فـــي أداء الأعمال" على الرتبة التاسعة عشرة و الأخيرة و بدرجة ممارسة متوسطة و بمتوسط حســـابي بلغ (2.63) و انحراف معياري (1.21).

2- نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي

للكشف عن نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي , استخدمت المتوسطات الحسابية و الانحرافـــات المعيارية و كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (8).

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام في كليات التمريض بالجامعات الاردنية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
8-يحرص أن يكون رسميا بمظهره وسلوكه.	4.17	0.78	1	مرتفعة
7-يؤكد على الالتزام بالمواعيد المحددة لانجاز العمل.	4.06	1.12	2	مرتفعة
36-يطلب من أعضاء الهيئة التدريسية التقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات	4.00	0.94	3	مرتفعة
37-يتحدث دائما باسم أعضاء الهيئة التدريسية ويمثلهم في الاجتماعات واللقاءات.	3.92	0.83	4	مرتفعة
39-يحرص على ان يعمل أعضاء الهيئة التدريسية بأقصى طاقاتهم	3.87	1.10	5	مرتفعة
57-يحرص على انجاز الأعمال بأوقاتها المحددة	3.71	1.30	6	مرتفعة
38-يدير القسم بحزم.	3.57	1.23	7	متوسطة
9-يهمل رئيس القسم إشباع الحاجات النفسية لجميع أعضاء الهيئة التدريسية.	3.54	3.07	8	متوسطة
17-يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات.	3.35	1.41	9	متوسطة
4-يعد الولاء له مقياس لحصول أعضاء الهيئة التدريسية على الامتيازات.	3.31	1.02	10	متوسطة
26-يهتم بانجاز العمل أكثر من اهتمامه بمشاعر أعضاء الهيئة التدريسية.	3.21	1.30	11	متوسطة
63-يحرص على تطبيق مبدأ العقاب والثواب	3.20	1.16	12	متوسطة

15-يضع سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع.	2.96	1.31	13	متوسطة
62-يحدد مسؤوليات كل عضو هيئة تدريس بدقة.	2.84	1.41	14	متوسطة
28-يأمر أعضاء الهيئة التدريسية بتطبيق القرارات بغض النظر عن قناعاتهم بها .	2.80	1.24	15	متوسطة
40-يقلل من أهمية الدور الفاعل لعضو الهيئة التدريسية	2.73	1.12	16	متوسطة
59-ينفرد باتخاذ القرارات	2.67	1.21	17	متوسطة
20-يحرص على ان يسير العمل سيرا نظاميا.	2.61	1.34	18	متوسطة
18-يهدد أعضاء الهيئة التدريسية باستخدام سلطاته الرسمية.	2.54	1.28	19	متوسطة
22-يتصرف دون التشاور مع أعضاء الهيئة التدريسية	2.30	1.09	20	منخفضة
27-يهمل العلاقات الاجتماعية والأكاديمية بين أعضاء الهيئة التدريسية	2.29	1.01	21	منخفضة
16-يوجه أعضاء الهيئة التدريسية بأسلوب الأمر والنهي دون مناقشة.	2.14	1.05	22	منخفضة

أظهرت النتائج في الجدول (6) ان الفقرة الثامنة و التي تنص على ان " يحرص أن يكون رسميا بمظهره وسلوكه " جاءت بالرتبة الأولى و بدرجة مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.17) و انحرافها معياري (0.78) و حصلت الفقرة السابعة و التي تنص على " يؤكد على الالتزام بالمواعيد المحددة لانجاز العمل" على الرتبة الثانية و بدرجة مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.0) و انحرافها المعياري (1.12) و جاءت الفقرة السادسة و الثلاثون والتي تنص على " يطلب من أعضاء الهيئة التدريسية التقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات" بالرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي بلغ (4.0) و انحراف معياري بلغ (0.94) و بدرجة مرتفعة أيضا.

و أظهرت النتائج ان الفقرة الثانية والعشرين التي تنص على " يتصرف دون التشاور مع أعضاء الهيئة التدريسية" حصلت على الرتبة العشرين و بدرجة منخفضة إذ بلـــغ متوســطها الحسابي (2.30) و انحرافها المعياري (1.09). وجاءت الفقرة السابعة و العشرون و التـــي تنص على " يهمل العلاقات الاجتماعية والأكاديمية بين أعضاء الهيئة التدريسية" علـــى الرتبـــة الحادية و العشرين و قبل الأخيرة و و بدرجة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (2.29) و الانحراف المعياري (1.01). و جاءت بالرتبة الثانية و العشرين و الأخيرة الفقرة السادســـة عشرة و التي تنص على " يوجه أعضاء الهيئة التدريسية بأسلوب الأمر والنهي دون مناقشـــة" و بدرجة منخفضة إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.14) وانحرافها المعياري (1.05).

3- نمط السلوك القيادي الحر

للكشف عن نمط السلوك القيادي الحر, استخدمت المتوســطات الحســابية و الانحرافــات المعيارية و كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (9).

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال نمط السلوك القيادي االحر لرؤساء الأقسام في كليات التمريض بالجامعات الاردنية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
55-يهمل التشجيع على الإبداع و الابتكار	3.88	1.37	1	مرتفعة
47-وجوده في القسم غير فاعل و لا يؤثر على سير العمل	3.70	1.15	2	مرتفعة
46-مناقشاته مع أعضاء الهيئة التدريسية لا تنتهي في الغالب الى رأي قاطع واضح	3 .67	1.49	3	مرتفعة
54-يتهرب من تحمل المسؤولية بإلقائها على أعضاء الهيئة التدريسية	3.39	1.39	4	متوسطة
49-تتدنى اهتماماته بالتحفيز المادي و المعنوي لأعضاء الهيئة التدريسية	3.35	1.17	5	متوسطة
33-يعطي لأعضاء الهيئة التدريسية كامل الحرية في تحديد الأهداف وتحقيقها	3.24	1.26	6	متوسطة
56-يؤمن بإعطاء أعضاء الهيئة التدريسية حرية التصرف دون الرجوع إليه.	3.21	1.02	7	متوسطة
60-يعتمد مبدأ اللامركزية الإدارية بالقدر الذي يبعده عن تحمل المسؤولية	2.84	1.26	8	متوسطة
42-يهمل تحديد الإجراءات ووسائل العمل	2.64	1.30	9	متوسطة
34-يتجنب التدخل في تحديد مهام أعضاء الهيئة التدريسية	2.58	1.11	10	متوسطة
12-يكثر من المجاملات على حساب العمل	2.54	1.03	11	متوسطة
44-يتجنب النقد او التعليق على أداء أعضاء الهيئة التدريسية	2.49	1.30	12	متوسطة
14-يتساهل مع أعضاء الهيئة التدريسية المقصرين في أداء واجباتهم.	2.37	1.30	13	متوسطة
13-يكثر من السماح لأعضاء الهيئة التدريسية بالخروج من الجامعة أثناء العمل.	2.26	0.99	14	منخفضة
23-يهمل متابعة عملية غياب أعضاء الهيئة التدريسية وتأخرهم.	2.22	1.13	15	منخفضة
58- يعمل من دون تخطيط في تسيير العمل الجامعي.	2.22	1.03	16	منخفضة

16-يهمل متابعة تنفيذ القرارات الإدارية	2.22	1.21	17	منخفضة
43-يعطي لأعضاء الهيئة التدريسية تعليمات عامة وغير محددة	2.18	1.07	18	منخفضة
45-تتسم قراراته بالتردد وعدم الاستقرار	2.17	1.07	19	منخفضة
35-يقوم بتفويض السلطة بشكل مفرط.	2.14	1.07	20	منخفضة
19- يهمل التخطيط لأعماله.	1.91	0.94	21	منخفضة
21-يحرص على ان يسير العمل سيرا روتينيا.	1.84	1.06	22	منخفضة

أظهرت النتائج في الجدول (9) ان الفقرة الخامسة و الخمسين و التي تنص على " يهمل التشجيع على الإبداع و الابتكار " جاءت بالرتبة الأولى و بدرجة مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.88) و انحرافها المعياري (1.37). و جاءت الفقرة السابعة و الأربعون و التي تنص على " وجوده في القسم غير فاعل و لا يؤثر على سير العمل " على الرتبة الثانية و بدرجة مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.70) و انحرافها المعياري (1.15). و حصلت على الرتبة الثالثة و بدرجة مرتفعة أيضا الفقرة السادسة و الأربعون و التي تنص على " مناقشاته مع أعضاء الهيئة التدريسية لا تنتهي في الغالب الى رأي قاطع واضح " إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.67) و انحرافها المعياري (1.49).

كما بينت النتائج أيضا ان الفقرة الخامسة و الثلاثين حصلت على الرتبة العشرين و التي تنص على " يقوم بتفويض السلطة بشكل مفرط" على بدرجة منخفضة إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.14) و انحرافها المعياري (1.07). و حصلت الفقرة التاسعة عشرة على الرتبة الحادية والعشرين عشر و قبل الأخيرة و التي تنص على " يهمل التخطيط لأعماله" وبدرجة منخفضة إذ بلغ متوسطها الحسابي (1.91) و انحرافها المعياري (0.94). و حصلت الفقرة الحادية و العشرون على الرتبة الثانية و العشرين و الأخيرة و التي تنص على " يحرص على ان يسير

العمل سيرا روتينيا" و بدرجة منخفضة إذ بلغ متوسطها الحسابي (1.84) و انحرافها المعياري (1.06).

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

س2) ما اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية نحو مهنه التمريض في كليات التمريض في الجامعات الأردنية من و جهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (10).

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة والتكرار ودرجة الممارسة عن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض

الاتجاهات نحو مهنة التمريض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التكرار	درجة الممارسة
الإيجابية	3.67	0.92	1	61	مرتفعة
السلبية	2.53	0.71	2	42	منخفضة

بينت النتائج في الجدول(10) ان الاتجاهات الايجابية نحو مهنة التمريض حصلت على الرتبة الأولى و بدرجة مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.67) و انحرافها المعياري (0.92). و جاءت الاتجاهات السلبية نحو مهنة التمريض بالرتبة الثانية و بدرجة منخفضة إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.53) و انحرافها المعياري (0.71).

وفيما يتعلق بكل اتجاه من هذه الاتجاهات كانت النتائج على النحو الأتي:

1-الاتجاهات الإيجابية

للكشف عن الاتجاهات الإيجابية استخدمت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (11).

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة والتكرار ودرجة الممارسة للاتجاهات الإيجابية لأعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1-احترم العاملين في مهنة التمريض	4.46	0.88	1	مرتفعة
15- اعتقد ان مجتمعنا بحاجة ماسة لمهنة التمريض	4.26	0.64	2	مرتفعة
18- أدعو وسائل الإعلام ان تعمل على توعية أفراد المجتمع بأهمية مهنة التمريض	4.18	0.79	3	مرتفعة
19- أدافع عن مهنة التمريض فيما لو سمعت قولا يسيء إليها	4.02	1.09	4	مرتفعة
22- أميل الى مهنة التمريض لأنها توفر فرص عمل كافية للخريجين	3.66	1.17	5	مرتفعة
27- أشجع العمل في مهنة التمريض لأنها تبتعد عن كل مظاهر الروتين والنمطية	3.65	1.16	6	متوسطة
7- أميل الى مهنة التمريض لأنها تتيح للعاملين فيها فرصة للتعرف الى العديد من الناس	3.63	1.09	7	متوسطة
14- اعتقد ان مهنة التمريض تتقدم لتصبح في مرتبة المهن الأخرى	3.58	1.43	8	متوسطة
9- احرص على المشاركة في المؤتمرات والندوات التي تدور حول مهنة التمريض	3.52	1.44	9	متوسطة
29-أجد ان العاملين في مهنة التمريض حقا أنهم ملائكة رحمة	3.50	1.41	10	متوسطة

21- أحب مهنة التمريض لأنها من المهن التي تشجع الإبداع	3.47	1.57	11	متوسطة
23- أرى ان مهنة التمريض تسهم في دفع التنمية الاقتصادية في البلد	3.38	1.32	12	متوسطة
11- اعتقد ان مهنة التمريض تناسب الذكور والإناث على حد سواء	3.33	1.56	13	متوسطة
26- اشعر ان مهنة التمريض تقضي على الخوف والقلق والتردد	3.29	1.30	14	متوسطة
3- أفضل العمل في تدريس مهنة التمريض عن أي عمل أخر	3.28	1.64	15	متوسطة
10- أحب ان انصح الشباب والشابات بالالتحاق بمهنة التمريض	3.24	1.58	16	متوسطة
8- أتمنى ان يدرس أبنائي مهنة التمريض	2.92	1.56	17	متوسطة
12- أوافق ان أتزوج من ممرضة/أوافق ان أتزوج من ممرض	2.85	1.54	18	متوسطة

أظهرت النتائج في الجدول (10) ان الفقرة الأولى و التي تنص على" احترم العاملين في مهنة التمريض" حصلت على الرتبة الأولى و بدرجة مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.46) وانحرافها المعياري (0.88). و جاءت الفقرة الخامسة عشرة و التي تنص على " اعتقد ان مجتمعنا بحاجة ماسة لمهنة التمريض" بالرتبة الثانية و بدرجة مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.26) و انحرافها المعياري (0.64). و جاءت الفقرة الثامنة عشرة بالرتبة الثالثة و بدرجة مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.18) و انحرافها المعياري (0.79).

و أظهرت النتائج كذلك ان الفقرة العاشرة و التي تنص على " أحب ان انصح الشباب والشابات بالالتحاق بمهنة التمريض " حصلت على الرتبة السادسة عشرة و بدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.24) و انحرافها المعياري (1.58). و جاءت الفقرة الثامنة و التي تنص على " أتمنى ان يدرس أبنائي مهنة التمريض" على الرتبة السابعة عشرة و قبل الأخيرة

و بدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.92) و انحرافها المعياري (1.58). و حصلت الفقرة الثانية عشرة التي تنص على " أوافق ان أتزوج من ممرضـــة/أوافــق ان أتـــزوج مـــن ممرض" على الرتبة الثامنة عشرة و الأخيرة و بدرجة متوسطة إذ بلغ متوســطها الحســابي (2.85) و انحرافها المعياري (1.54).

1- الاتجاهات السلبية

للكشف عن الاتجاهات السلبية استخدمت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و كانـــت النتائج كما مبينة في الجدول (12).

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة والتكرار ودرجة الممارسة للاتجاهات السلبية لأعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
8 2- اعتقد ان العاملين في مهنة التمريض لا يشعرون بالأمان الوظيفي	3.21	1.27	1	متوسط
20- أرى انه لا يوجد في مهنة التمريض ما يدعو الى الاعتزاز	3.20	1.38	2	متوسط
13- اعتقد ان مهنة التمريض لم تسهم في إيصال الخدمات الصحية الى المواطنين	3.17	1.62	3	متوسط
25- أرى ان مهنة التمريض لا تزال مهنة تابعة وغير مستقلة	3.13	1.22	4	متوسط
16-أرى ان مهنة التمريض اقل شأنا من المهن الطبية الأخرى	2.98	1.407	5	متوسط
4- اشعر بالضيق والملل أثناء قيامي بتدريس التمريض	2.90	1.35	6	متوسط
17- اعتقد ان التعليم التمريضي لا يحقق دخلا مناسبا كغيره من أنواع التعليم المهني	2.80	1.55	7	متوسط
24- يزعجني قراءة او مشاهدة أي شيء عن التمريض	2.75	1.73	8	متوسط
5- اعتقد ان العاملين في مهنة التمريض ليس لهم مكانة كبيرة في المجتمع	2.40	1.08	9	متوسط
6- اعتقد ان العمل في مهنة التمريض يضعف من ثقة العاملين فيها بأنفسهم	2.34	1.22	10	متوسط
2- اكره مهنة التمريض	2.20	1.39	11	منخفض

أظهرت النتائج في الجدول (12) ان الفقرة الثامنة و العشرين و التي تنص على " اعتقد ان العاملين في مهنة التمريض لا يشعرون بالأمان الوظيفي " حصلت على الرتبة الأولى و بدرجة مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.21) و انحرافها المعياري (1.27) و جاءت

الفقرة العشرون و التي تنص على " أرى انه لا يوجد في مهنة التمـــريض مـــا يـــدعو الـــى الاعتزاز" بالرتبة الثانية و بدرجة متوسطة إذ بلغ متوســـطها الحســـابي (3.20) و انحرافهـــا المعياري (1.38). و جاءت الفقرة الثالثة عشرة و التي تنص على أعتقد ان مهنة التمريض لم تسهم في إيصال الخدمات الصحية الى المواطنين" بالرتبة الثالثة و بدرجـــة متوســـطة إذ بلـــغ متوسطها الحسابي (3.17) و انحرافها المعياري (1.62).

و لقد أظهرت النتائج ان الفقرة الخامسة و التي تنص على " اعتقد ان العاملين في مهنة التمريض ليس لهم مكانة كبيرة في المجتمع"حصلت على الرتبة التاسعة و بدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.40) و انحرافها المعياري (1.08). و جاءت الفقرة السادسة و التي تنص على " اعتقد ان العمل في مهنة التمريض يضعف من ثقة العاملين فيها بأنفسهم" بالرتبة العاشرة وقبل الأخيرة و بدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.34) وانحرافها المعياري (1.22) وجاءت الفقرة الثانية والتي تنص على " أكرة مهنة التمريض" بالرتبة الحادية عشرة والأخيرة و بدرجة منخفضة إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.20) وانحرافها معياري (1.39).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

س3) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين أنمـــاط الســـلوك القيادي لرؤساء الأقسام في كليات التمريض واتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية نحو مهنة التمريض ؟

و للإجابة عن هذا السؤال فقد استخدم معامل ارتباط بيرسون و كانت النتائج كما في الجـــدول (13).

جدول (13)

معامل ارتباط بيرسون يبين العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و الاتجاهات.

الاتجاهات نحو مهنة التمريض / الأنماط القيادية	اتجاهات إيجابية	اتجاهات سلبية
الديمقراطي	0.87	0.6−
الأوتوقراطي	0.27−	0.60
الحر	0.60	0.09

ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.01$)

بينت النتائج في الجدول(13)انه توجد علاقة إيجابية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين النمط القيادي الديمقراطي و الاتجاهات الإيجابية نحو مهنة التمريض ، إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.87) ، في حين جاءت العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي و الاتجاهات السلبية ، علاقة سلبية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.60-) كما هو مبين بالجدول (13).

كما بينت النتائج أن العلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الاتجاهات السلبية علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) ، إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.60) وكانت العلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الاتجاهات الإيجابية علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (−0.27) ، كما هو مبين بالجدول (13).و بينت النتائج أيضا انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين النمط القيادي الحر و الاتجاهات الإيجابية والسلبية .

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

س4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض في كليات التمريض في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الجامعة (رسمية أو خاصة)، الجنس و وسنوات الخبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم ؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدم فحص مربع كاي وتحليل التباين الأحادي كما هو النحو الآتي:

1- متغير نوع الجامعة

للكشف أذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض في كليات التمريض في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجامعة , فقد استخدم اختبار مربع كاي و كانت النتائج كما في الجدول (14).

الجدول (14)

اختبار مربع كاي للاتجاهات الإيجابية والسلبية نحو مهنة التمريض وفقا لمتغير نوع الجامعة رسمية أم خاصة

نوع الجامعة	**الاتجاهات الايجابية**		**الاتجاهات السلبية**		**نتيجة فحص مربع كاي** $X^2 = O-E / E$
	المشاهدة (Observed)	المتوقعة (Expected)	المشاهدة (Observed)	المتوقعة (Expected)	
رسمية	46	39.7	21	27.3	7.06
خاصة	15	21.3	21	17.4	

ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.01$)

بينت النتائج ان الاتجاهات الإيجابية نحو مهنة التمريض في الجامعات الرسمية أكثـــر مشاهدة من الاتجاهات السلبية ،إذ عبر (46) عضو هيئة تدريس في الجامعات الرسمية بـــأنهم يحملون اتجاهات إيجابية نحو مهنة التمريض. بينما عبر (21) عضـــو هيئـــة تـــدريس فـــي الجامعات الرسمية أنهم يحملون اتجاهات سلبية نحو مهنة التمريض.و بينت النتـــائج أيضـــا ان الاتجاهات السلبية نحو مهنة التمريض في الجامعات الخاصة أكثر مشـــاهدة مـــن الاتجاهـــات الإيجابية، إذ عبر (21) عضو هيئة تدريس ممن يعملون في الجامعات الخاصة أنهم يحملـــون اتجاهات سلبية نحو مهنة التمريض. بينما عبر (15) عضو هيئة تدريس أنهم يحملون اتجاهات إيجابية نحو مهنة التمريض .

كما بينت النتائج في الجدول(14) أن هناك فرقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير نوع الجامعة حيث بلغ فحص مربع الكاي ($X^2 = 7.06$) عند ($\alpha = 0.008$) و هي اقل مـــن ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني انه يوجد تباين في الاتجاهات نحو مهنة التمريض بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة .

2- **متغير الجنس**

للكشف أذا كان هناك فرقا ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض في كليات التمريض في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجنس , فقد استخدم فحص مربع كاي و كانت النتائج على كما في الجدول(15)

الجدول (15)

اختبار مربع كاي للاتجاهات الإيجابية والسلبية نحو مهنة التمريض وفقا لمتغير الجنس ذكر أم أنثى

الجنس	الاتجاهات الايجابية		الاتجاهات السلبية		نتيجة فحص مربع كاي $X^2= O-E / E$	مستوى الدلالة
	المشاهدة (Observed)	المتوقعة (Expected)	المشاهدة (Observed)	المتوقعة (Expected)		
ذكر	16	21.3	20	14.7	5.0	0.025
أنثى	45	39.7	22	27.3		

ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

بينت النتائج، في الجدول (15) ان هنالك فرقا ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الاتجاهات نحو مهنة التمريض تعزى لمتغير الجنس . إذ كانت نتيجة مربع كاي ($X^2 = 5.0$) وهي دالة إحصائيا عند مستوى (α =0.025). كما بينت النتائج ان الاتجاهات السلبية نحو مهنة التمريض عند الذكور أكثر مشاهدة من الاتجاهات الإيجابية ،إذ عبر (20) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية الذكور المشاركين في عينة الدراسة ، أنهم يحملون اتجاهات سلبية نحو مهنة التمريض. بينما عبر(16)عضو منهم ، أنهم يحملون اتجاهات إيجابية نحو المهنة.و بينت النتائج أيضا ان الاتجاهات الإيجابية نحو مهنة التمريض عند الإناث أكثر مشاهدة من الاتجاهات السلبية ، إذ عبر (45) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية الإناث المشاركات في عينة الدراسة ، أنهن يحملن اتجاهات إيجابية نحو مهنة التمريض. بينما عبر (22) عضو منهن أنهن يحملن اتجاهات سلبية نحو المهنة.

3- متغير الخبرة

للكشف إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض في كليات التمريض في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الخبرة , فقد استخدم تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج ، كما في الجدول (16).

الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي للاتجاهات الإيجابية والسلبية نحو مهنة التمريض وفقا لمتغير الخبرة

الاتجاهات نحو مهنة التمريض	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الايجابية	بين المجموعات	2	1.3	0.7	0.76	0.12
	داخل المجموعات	100	85.4	0.9		
	المجموع	102	86.7	0.85		
السلبية	بين المجموعات	2	0.8	0.4	0.77	0.33
	داخل المجموعات	100	52.0	0.62		
	المجموع	102	52.7	0.52		

بينت النتائج في الجدول(16) ان اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية لا تتباين عند متغير سنوات الخبرة. فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي لغاية أثبات ما إذا كانت هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات نحو مهنة التمريض و سنوات الخبرة . وقد تم تقسيم سنوات الخبرة الى ثلاثة مجموعات و هي: اقل من 6 سنوات، من 6 الى 10 سنوات و أكثر من 10 سنوات. ومن ثم تم دراسة العلاقة بين الاتجاهات نحو مهنة التمريض وسنوات الخبرة هذه ، حيث كانت قيمة التباين الأحادي للاتجاهات الإيجابية ($F = 0.66$) عند مستوى ($\alpha = 0.12$) بينما كانت قيمة التباين الأحادي للاتجاهات السلبية ($F = 0.60$) عند مستوى ($\alpha = 0.33$) . وهذا يعني انه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في الاتجاهات نحو مهنة التمريض تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

س5) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كلية التمريض في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الجامعة (رسمية او خاصة)، الجنس و سنوات الخبرة من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدم فحص مربع كاي وتحليل التباين الأحادي كما هو آتي:

1- متغير نوع الجامعة

للكشف إن كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كلية التمريض في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجامعة , فقد استخدم اختبار مربع كاي و كانت النتائج على كما في الجدول (17).

الجدول (17)

نتيجة فحص مربع كاي لأنماط السلوك القيادي الديمقراطي و الأوتوقراطي والحر وفقا لمتغير نوع الجامعة رسمية أم خاصة

النمط القيادي	الجامعات الرسمية		الجامعات الخاصة		نتيجة فحص مربع كاي	مستوى الدلالة
	المشاهدة (Observed)	المتوقعة (Expected)	المشاهدة (Observed)	المتوقعة (Expected)		
الديمقراطي	48	33.8	13	21.3	13.5	0.001
الأوتوقراطي	14	22.1	20	11.9		
الحر	5	5.2	3	2.8		

أظهرت النتائج في الجدول(17) وجود فرق ذي دلالة إحصائية بـين الـنمط القيـادي المستخدم و نوع الجامعة ، حيث بلغـت نتيجـة مربـع كـاي ($X^2 = 13.5$) عنـد مسـتوى ($\alpha \leq 0.001$) وهذا يعني ، انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في انماط السلوك القيادي تعزى لمتغير نوع الجامعة, و بينت النتائج ان النمط الأكثر شـيوعا فـي الجامعات الرسمية هو النمط الديمقراطي و النمط الأكثر انتشارا في الجامعات الخاصة هو النمط الأوتوقراطي.

إذ عبر (48) عضو هيئة تدريس ممن يعملون في الجامعات الرسمية ان النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد في هذه الجامعات ، في حين عبر(14) عضو هيئة تدريس ممن يعملون في هذه الجامعات أن النمط الأوتوقراطي هو النمط القيادي السائد. بينما عبر (20) عضو هيئة تدريس ممن يعملون في الجامعات الخاصة أن النمط الأوتوقراطي هو النمط القيادي السائد في هذه الجامعات ، في حين عبر(13) عضو هيئة تدريس ممن يعملون في هذه الجامعات ان النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد.

2- متغير الجنس

للكشف إن كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط السـلوك القيادي لرؤساء أقسام كلية التمريض في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجنس, فقد اسـتخدم فحص مربع كاي وكانت النتائج كما في الجدول (18).

الجدول (18)

نتيجة فحص مربع كاي لأنماط السلوك القيادي الديمقراطي و الأوتوقراطي والحر وفقا لمتغير الجنس ذكر أم أنثى

النمط القيادي	الذكور		الإناث			
	المشاهدة (Observed)	المتوقعة (Expected)	المشاهدة (Observed)	المتوقعة (Expected)	نتيجة فحص مربع كاي $X^2= O-E / E$	مستوى الدلالة
الديمقراطي	18	21.3	43	39.7		
الأوتوقراطي	14	11.9	20	22.1	2.17	($\alpha \le 0.05$)
الحر	4	2.8	4	5.2		

أظهرت النتائج في الجدول (18) انه لا يوجد فرق بين جنس المشارك (ذكر او أنثى) و كيف يرى النمط القيادي لرئيس القسم (ديمقراطي أم اتوقراطي أم حر). حيث كانت نتيجة مربع كاي ($X^2 = 2.17$) عند مستوى(α =0.33) ، وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) في انماط السلوك القيادي تعزى لمتغير الجنس.

3–متغير الخبرة

للكشف إن كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) في أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كلية التمريض في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الخبرة ، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج ، كما في الجدول (19).

الجدول (19)

تحليل التباين الأحادي لأنماط السلوك القيادي الديمقراطي و الأوتوقراطي والحر و فقا لمتغير الخبرة

أنماط السلوك القيادي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الديمقراطي	بين المجموعات	2	0.46	0.23	0.39	0.86
	داخل المجموعات	100	57.7	0.577		
	المجموع	102	58.1			
الأوتوقراطي	بين المجموعات	2	0.5	0.25	1.26	0.33
	داخل المجموعات	100	19.8	0.198		
	المجموع	102	20.3			
الحر	بين المجموعات	2	0.5	0.25	1.12	0.33
	داخل المجموعات	100	25.6	0.45		
	المجموع	102	26.3			

أظهرت النتائج في الجدول(19) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط السلوك القيادي تعزى لمتغير الخبرة.

إذ بلغت قيمة تحليل التباين الأحادي للنمط القيادي الديمقراطي ومتغير الخبرة ($F=0.39$) عند مستوى ($\alpha = 0.86$)، و بلغت قيمة تحليل التباين الأحادي للنمط القيادي الأوتوقراطي ومتغير الخبرة ($f=1.3$) عند مستوى ($\alpha = 0.33$) في حين بلغت قيمة تحليل التباين الأحادي للنمط القيادي الحر ومتغير الخبرة ($F=1.1$) عند مستوى ($\alpha = 0.33$)

وكانت النسبة الأكبر للمشاركين بالبحث هي من فئة ذوي الخبرة اقل من 6 سنوات وكان عددهم (57) أي ما نسبته(55.3%) من مجمل العينة ، رأي منهم (31) أي ما نسبته

(54.4 %), ان نمط السلوك القيادي الأكثر شيوعا هو النمط القيادي الديمقراطي. وكذلك الأمر بالنسبة لذوي الخبرة من 6 – 10 سنوات حيث بلغ عددهم (25) شاركوا بالدراسة، رأى (16) منهم أي ما نسبته (64%) ، ان نمط السلوك القيادي لرئيس القسم هو الديمقراطي. و أخيــرا كان عدد المشاركين ممن تزيد خبرتهم عن 10 سنوات (21)، أيد منهم(14) ان نمط الســلوك القيادي المتبع لرئيس القسم كان النمط القيادي الديمقراطي، أي ما نسبته (59.6%).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية .

أولا: النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: الذي ينص على : " ما أنماط السلوك القيـــادي السائدة لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

أظهرت النتائج ان النمط القيادي السائد في كليات التمريض بالجامعات الأردنيـــة كـــان النمط القيادي الديمقراطي و ذلك بمتوسط حسابي(3.92) و انحراف معياري (0.68) و درجة ممارسة مرتفعة، وجاء النمط القيادي الأوتوقراطي بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلـــغ (3.13) و انحراف معياري (0.51) وبدرجة ممارسة متوسطة ثم جاء النمط القيادي الحـــر بمتوســـط حسابي بلغ (2.71) و انحراف معياري (0.58) وبدرجة ممارسة متوسطة . ويعود ذلك الــى أدراك رؤساء الأقسام ان الأسلوب القائم على الترهيب والتخويف واستغلال النفوذ لـــم يعـــد الأسلوب الناجح من اجل حث أعضاء الهيئة التدريسية للعمل بفاعلية. وقد يعود ذلك أيضا الـــى المؤهل العلمي لرؤساء الأقسام الذين غالبا ما يتمتعون بمؤهل علمي عال والذي قد يدفعهم الـــى انتهاج أسلوب علمي متزن في أدارتهم للقسم. و لقد جاءت هذه الدراسة متوافقة مع الدراســـات السابقة إذ ان نتائج هذه الدراسة اتفقت مع دراسة الطراونة (1999) حول ان الـــنمط الســـلوك القيادي السائد في الجامعات الاردنية كان نمط السلوك القيادي الديمقراطي. كما اتفقت مع دراسة شقير(1999) حول ان أكثر الأنماط القيادية انتشارا بين أوساط المديرين هو النمط الديمقراطي

يليه النمط الأوتوقراطي ثم الحر و من ناحية أخرى فقد جاءت هذه النتائج غير متوافقة مع دراسة العيسى (1992) حول ان أراء المدرسات ، عبرن على ان السلوك القيادي الأوتوقراطي هو السلوك السائد لدى مديرات المدارس الثانوية للرئاسة العامة لتعليم البنات في الرياض. و قد يعزى هذا التباين الى عدة عوامل منها اختلاف المكان و الزمان و الفئة المستهدفة بين الدراستين.

ولكن عند التمعن بنتائج الدراسة فإن نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي, جاء بالرتبة الثانية و بمتوسط حسابي بلغ (3.13) و انحراف معياري (0.51) الأمر الذي قد يضعف مستوى الإنتاجية على المدى البعيد. و هذا ما أشارت إليه دراسة هوي وريتشارد (1974) ان القائد الأوتوقراطي المتسلط عند بقائه في استخدام الخصائص الأوتوقراطية لفترة طويلة يؤدي الى التأثير على الإنتاجية و الانتماء للمؤسسة. و ان كانت الخصائص الأوتوقراطية متوسطة الممارسة مقارنة مع الديمقراطية منها إلا ان عدم استخدامها في نفس القسم لمدة طويلة أفضل إذ أن هنالك (34) عضو هيئة تدريس من أصل (103) قالوا ان النمط الأكثر سيادة هو نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي قد تكون أشارة الى العدد الكبير الذي قد يكون قريب من عدم الإنتاجية و حب العمل في الجامعات الاردنية في كليات التمريض. الأمر الذي قد يؤثر على مستوى الخريجين من الناحية السلبية مما يضعف النظام الصحي الأردني.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: الذي ينص على : " ما اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض في كليات التمريض في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظرهم ؟"

كشفت نتائج الدراسة ان الاتجاهات الايجابية نحو مهنة التمريض هي الاتجاهات الأكثر شيوعا بين أعضاء الهيئة التدريسية، إذ جاءت بالرتبة الأولى وبمتوسط الحسابي بلغ (3.67) و انحراف معياري (0.92). وجاءت بالرتبة الثانية الاتجاهات السلبية نحو مهنة التمريض وبمتوسط الحسابي بلغ (2.53) و انحراف معياري (0.71). الأمر الذي يعني ان المستوى العام لتقبل أعضاء الهيئة التدريسية لمهنة التمريض كان مرتفعا ، ويعزو ذلك الى طبيعة الخدمة الإنسانية التي تقدمها مهنة التمريض للإنسان والمجتمع بالإضافة الى ارتفاع مستوى مهنة التمريض في الأردن وزيادة الطلب الخارجي عليها ، كما قد يعزو ذلك الى وعي أعضاء الهيئة التدريسية بأهمية مهنة التمريض ودورها المكمل لمهنة الطب. حيث اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الور(1985) والتي كشفت نتائجها عن وجود مستوى عال من الايجابية في اتجاهات المجتمع الأردني نحو مهنة التمريض .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: الذي ينص على : "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين أنماط السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في كليات التمريض واتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية نحو مهنة التمريض ؟" أظهرت النتائج أن هنالك علاقة بين الأنماط القيادية والاتجاهات نحو مهنة التمريض إذ كانت العلاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) بين النمط القيادي الديمقراطي و الاتجاهات الايجابية نحو مهنة التمريض ، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.87) وجاءت العلاقة سلبية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) بين النمط القيادي الديمقراطي و الاتجاهات السلبية ، إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.6-) ، في حين جاءت العلاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الاتجاهات السلبية ،إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.60) ، وكانت العلاقة

سلبية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الاتجاهات الايجابية إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.27−). كما بينت النتائج انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي الحر و الاتجاهات الايجابية والسلبية. وتعود العلاقة الايجابية بين النمط الديمقراطي لرؤساء الأقسام والاتجاهات الايجابية للأعضاء الهيئة التدريسية نحو مهنة التمريض ، الى ان المعاملة الحسنة والاحترام والتعاون وغيرها من الصفات الديمقراطية، والتي يمتاز بها رئيس القسم الديمقراطي, أثرت تأثيرا ايجابيا على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض ، وتعود العلاقة الايجابية بين النمط الأوتوقراطي والاتجاهات السلبية الى ان الصفات الأوتوقراطية التي يمتاز بها رئيس القسم الأوتوقراطي مثل الترهيب و التسلط والتركيز على العمل وإهمال العلاقات، أثرت تأثيرا سلبيا على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة شقير (1999)،والتي توصلت في نتائجها الى وجود علاقة طردية بين النمط الديموقراطي لمديري المدارس في بيت لحم وبين اتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس، وعلاقة عكسية بين النمط الديكتاتوري لمديري المدارس واتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس .كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة هوي وريتشارد(1974) والتي أظهرت نتائجها ان ولاء المعلمين الذين يعملون مع المديرين المتسلطين واتجاهاتهم نحو المهنة اقل من ولاء واتجاهات المعلمين الذين يعملون مع مديرين ديمقراطيين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: الذي ينص على : " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض في كليات التمريض في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الجامعة (رسمية أو خاصة) و الجنس وسنوات الخبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم ؟"

أظهرت النتائج ان هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) في اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الاردنية تعزى لمتغير نوع الجامعة حيث بلغ اختبار مربع الكاي ($X^2 = 7.06$) عند مستوى ($\alpha = 0.008$) ، وهذا يعني انه يوجد تباين في الاتجاهات نحو مهنة التمريض بين الجامعات الرسمية والجامعات الأهلية , إذ بينت النتائج ان الاتجاهات الايجابية نحو مهنة التمريض في الجامعات الرسمية أكثر مشاهدة من الاتجاهات السلبية ، إذ عبر (46) عضو هيئة تدريس في الجامعات الرسمية بأنهم يحملون اتجاهات ايجابية نحو مهنة التمريض. بينما عبر (21) عضو هيئة تدريس في الجامعات الرسمية أنهم يحملون اتجاهات سلبية نحو مهنة التمريض.

وبينت النتائج أيضا ان الاتجاهات السلبية نحو مهنة التمريض في الجامعات الخاصة أكثر مشاهدة من الاتجاهات الايجابية، حيث عبر (21) عضو هيئة تدريس ممن يعملون في الجامعات الأهلية أنهم يحملون اتجاهات سلبية نحو مهنة التمريض. بينما عبر (15) عضو هيئة تدريس أنهم يحملون اتجاهات ايجابية نحو مهنة التمريض. ويعود ذلك الى اختلاف طبيعة القوانين والأنظمة و التعليمات بين الجامعات الرسمية و الخاصة من حيث الرواتب و شروط الترقية الأكاديمية ومستوى الطلاب , بالإضافة الى الامتيازات التي يتمتع بها الموظف الحكومي من الأمان الوظيفي جعلت أعضاء الهيئة التدريسية يتباينون في الاتجاهات نحو مهنة التمريض بين الجامعات الخاصة و الرسمية.

أما فيما يتعلق بتباين اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية نحو مهنة التمريض عند متغير الجنس فقد بينت النتائج ان هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) في الاتجاهات نحو مهنة التمريض تعزى لمتغير الجنس .إذ بلغ فحص مربع كاي ($X^2 = 5.0$) عند مستوى

(α =0.025) , وبينت النتائج ان الاتجاهات السلبية نحو مهنة التمريض عند الـــذكور أكثـــر مشاهدة من الاتجاهات الايجابية ، إذ عبر (20) عضوا من أعضاء الهيئة التدريســية الــذكور المشاركين في عينة الدراسة ، أنهم يحملون اتجاهات ســلبية نحـــو مهنـــة التمـــريض. بينمـــا عبر(16)عضو منهم ، أنهم يحملون اتجاهات ايجابية نحو المهنـــة.وبينـــت النتـــائج أيضـــا ان الاتجاهات الايجابية نحو مهنة التمريض عند الإناث أكثر مشاهدة من الاتجاهات الســلبية ، إذ عبر (45) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية الإناث المشاركات في عينـــة الدراســـة ، أنهـــن يحملن اتجاهات ايجابية نحو مهنة التمريض. بينما عبر (22) عضـــو مـــنهن، أنهـــن يحملـــن اتجاهات سلبية نحو المهنة.

و على الرغم من ان مهنة التمريض تصلح للذكور و الإناث على حـــد ســـواء إلا ان النظرة الاجتماعية جعلت من مهنة التمريض مهنة ذات طبيعة أنثوية والتي انعكست بـــدورها على اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية في بعض جزئياتها، كما بين عساف (1994) عندما دعم الفكرة المجتمعية و تأثيراتها البالغة على اتجاهات الأفراد.

و فيما يتعلق بتباين اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية نحو مهنة التمريض عند متغيـــر سنوات الخبرة ، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي لغاية أثبات ذلك , حيث أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) في الاتجاهات نحو مهنة التمريض تعزى لمتغير سنوات الخبرة . الخبرة تلعب دور كبير في صياغة الاتجاهات كما بـــين ذلـــك السلمي (1997) إلا أنها في هذه الدراسة لم يكن لها ذلك الأثر الكبير . واتفقـــت نتـــائج هـــذه الدراسة مع دراسة شقير التي لم تجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاهـــات نحـــو مهنـــة

التدريس تعزى لمتغير الخبرة ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة فرحان (1983) التي أشارت الى ان اتجاهات المعلمين وولائهم نحو مهنة التعليم يزداد بازدياد سنوات الخبرة لديهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: الذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) في أنماط السلوك القيادي لرؤساء اقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الجامعة (رسمية أو خاصة) و الجنس و سنوات الخبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟"

أظهرت النتائج انه يوجد فرقا ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) في أنماط السلوك القيادي لرؤساء اقسام تعزى لمتغير نوع الجامعة ، إذ بلغ فحص مربع كاي ($X^2 = 13.5$) عند مستوى ($0.001 \geq \alpha$) , حيث أظهرت النتائج ان النمط الأكثر شيوعا في الجامعات الرسمية هو النمط الديمقراطي و النمط الأكثر شيوعا في الجامعات الخاصة هو النمط الأوتوقراطي.

إذ عبر (48) عضو هيئة تدريس ممن يعملون في الجامعات الرسمية ان النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد في هذه الجامعات ، في حين عبر(14) عضو هيئة تدريس ممن يعملون في هذه الجامعات ان النمط الأوتوقراطي هو النمط القيادي السائد. بينما عبر (20) عضو هيئة تدريس ممن يعملون في الجامعات الخاصة ان النمط الأوتوقراطي هو النمط القيادي السائد في هذه الجامعات ، في حين عبر(13) عضو هيئة تدريس ممن يعملون في هذه الجامعات ان النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد. و اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطراونة (1999) فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير نوع الجامعة رسمية او خاصة. حيث كان النمط القيادي الديمقراطي هو النمط

السائد في الجامعات الرسمية. ويعزو ذلك الى ان طبيعة القوانين والأنظمة التـــي تطبـــق فـــي الجامعات الرسمية تختلف عن طبيعة الأنظمة والقوانين التي تطبق في الجامعات الخاصة، حيث ان رئيس القسم في الجامعات الخاصة تكون صلاحياته أوسع من صلاحيات رئيس القسم فـــي الجامعات الرسمية، كما ان مركزية الادارة في الجامعات الخاصة تساعد رئيس القسم على ان يكون اتوقراطي في نمطه. بالإضافة الى أن تنافس الجامعات الأهلية مع بعضها البعض، قـــد يدفع رؤساء الأقسام فيها الى التركيز على العمل وإهمال العلاقات , خاصة وان هذه الجامعات تحرص دوما على زيادة مردودها المالي.

إما فيما يتعلق بما أن كانت هنالـــك فـــروق ذات دلالـــة إحصـــائية عنـــد مســـتوى ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط السلوك القيادي لرؤساء اقسام كليات التمريض في الجامعـــات الأردنيـــة تعزى لمتغير الجنس. فقد أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مســـتوى ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط السلوك القيادي تعزى لمتغير الجنس. ويعود ذلك الى ان الذكور والإناث ينظرون بمنظار واحد الى النمط القيادي لرئيس القسم، ومن الطبيعي أن لا تختلف نظرة الذكر والأنثى حول كيف يرى النمط القيادي لرئيس قسمه، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة شقير (1999) والتي توصلت نتائجها الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القياديـــة تعزى لمتغير الجنس.

و فيما يتعلق بما أذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط السلوك القيادي لرؤساء اقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيـــر سنوات الخبرة .

حيث أظهرت النتائج ، انه لا توجـد فــروق ذات دلالــة إحصــائية عنــد مســتوى ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط السلوك القيادي تعزى لمتغير الخبرة، ويعود ذلك الى ان رؤساء الأقسام غالبا ما يستمرون في نمطهم القيادي السائد, فتبقى نظرة أعضاء الهيئة التدريسية لنمطهم النظرة ذاتها مهما زادت سنوات خبرتهم, واتفقت نتائج هذه الدراســة مــع دراســة العيســى (1992) و دراسة شقير (1999) و دراسة سميث(2000) والتي أشارت نتائج دراستهم الى عدم وجــود تأثير للمتغير الخبرة على النمط القيادي.

التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بما يلي:-

1- نظرا لان أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية يحملون اتجاهات ايجابية نحو مهنة التمريض إذ جاءت الاتجاهات الايجابية نحو مهنة التمريض بالرتبة الأولى ثم الاتجاهات السلبية نحو مهنة التمريض بالرتبة الثانية , ولما للاتجاهات نحو مهنة التمريض لدى أعضاء الهيئة التدريسية كثير من الأثر على نوعية المتخرجين من كليات التمريض و على صحة المجتمع ككل, فيجب ايلائها مستوى اكبر من الاهتمام من خلال إجراء دراسات أخرى حديثة تحاول الكشف عن الاتجاهات العامة للمجتمع المحلي نحو مهنة التمريض لما لهذه المهنة من ادوار إنسانية متعلقة بالإنسان و المجتمع.

2- نظرا لان نمط السلوك القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وجاء بالرتبة الأولى ، ثم جاء نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي بالرتبة الثانية في حين جاء نمط السلوك القيادي الحر بالرتبة الثالث , يوصي الباحث باستخدام نتائج الدراسة الحالية في تزويد رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية بالتغذية الراجعة عن جوانب القوة والضعف في إدارتهم للأقسام وبالتالي تعزز جوانب القوة مما يسهم في تحسين ممارساتهم, وكذلك إعداد دورات تدريبية للإداريين حول الأنماط القيادية الفاعلة و حثهم على أشراك مرؤوسيهم في صنع و اتخاذ القرارات من اجل أعدادهم حتى يصبحوا قادة المستقبل.

3- نظرا لوجود علاقة ايجابية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من النمط الديموقراطي والاتجاهات الايجابية نحو مهنة التمريض والنمط الأوتوقراطي

والاتجاهات السلبية نحو مهنة التمريض , ووجود علاقة سلبية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من النمط الديموقراطي والاتجاهات السلبية نحو مهنة التمريض والنمط الأوتوقراطي والاتجاهات الايجابية نحو مهنة التمريض , يوصي الباحث باستخدام نتائج هذه الدراسة في زيادة استبصار رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية حول الأثر الكبير لأنماطهم القيادية على اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية مما قد يؤثر مستقبلا على مخرجات النظام التعليمي الجامعي.

4- نظرا لان اتجاهات الإناث نحو مهنة التمريض اتجاهات ايجابية ، بينما كانت اتجاهات الذكور نحو مهنة التمريض اتجاهات سلبية , يوصي الباحث بأجراء دراسات تستقصي أسباب عزوف الفتيات في المجتمع المحلي عن مهنة التمريض في ضوء الاتجاهات الايجابية المرتفعة عند للإناث نحو مهنة التمريض .

5- نظرا لان نمط السلوك القيادي الديمقراطي هو السلوك السائد لرؤساء الأقسام في الجامعات الجامعات الرسمية و نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي هو السلوك السائد لرؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة , ونظرا لان أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية يحملون اتجاهات ايجابية نحو مهنة التمريض و أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة يحملون اتجاهات سلبية نحو مهنة التمريض, يوصي الباحث بأجراء دراسات تستقصي أسباب شيوع الأنماط الأوتوقراطية والاتجاهات السلبية نحو مهنة التمريض في الجامعات الخاصة عنها في الجامعات الرسمية .

المراجع

المراجع العربية:

الأشقر، وفاء محمد(1994)،**الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس,** جامعة اليرموك،عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة.

البدري،طارق عبد الحميد (2005)،**الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية** ،ط 2،عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع .

البدري ، طارق عبد الحميد(2006) ، **أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها** ،ط 2 عمان،الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .

بركات ،زياد أمين(2000)،مركز الضبط الداخلي والخارجي وعلاقته باتجاهات المعلمين نحو مهنة التعليم-دراسة تحليلية مقارنة بين معلمي المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية ،غزه،فلسطين،**مجلة الجامعة الإسلامية م8**ع1(130-97).

البياتي ، عبد الجبار توفيق (2007) ، **البحث التجريبي واختبار الفرضيات في العلوم التربوية والنفسية** ، ط 1 ،عمان ، جهينة للنشر والتوزيع.

البياع ،محمد حسن(1984)،**القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي** ،ط 1،بغداد، دار واسط.

حريم،حسين (1997)، **السلوك التنظيمي :سلوك الإفراد في المنظمات** ،ط 2 ، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع.

رسمي، محمد حسن (2004)، **السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية**، ط1، الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

الزوبعي،عبد الجليل إبراهيم،الكبيسي،وهيب (1993)،**علاقة التفكير الاستدلالي لدى طلبة الجامعة ببعض المتغيرات** ،بغداد،العراق،جامعة بغداد ، مركز البحوث التربوية والنفسية.

السلمي،علي (1997)، **السلوك التنظيمي، إدارة السلوك الإنساني**، ط 1، القاهرة ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

الشيخ ,سالم، فؤاد , مخامرة ، محسن ؛ الدهان ، اميمة ؛ رمضان ، زياد . (1989) **المفاهيم الإدارية الحديثة** ، ط 2 ،عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع .

شقير،يسرى حسن(1999)،**إدراك المعلمين للنمط القيادي لمديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقته باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس** ،جامعة القدس ،القدس، رسالة ماجستير غير منشورة.

شهيب،محمد علي (1982)،**السلوك الإنساني في التنظيم**، ،ط4،القاهرة،مصر، مؤسسة روز اليوسف.

شوقي،طريف (1992)،**السلوك القيادي وفاعلية الادارة** ،القاهرة ،مكتبة غريب.

الطراونة،سليمان محمد إبراهيم(1999)،**الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الاردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس**،جامعة بغداد ،العراق،أطروحة دكتوراه.

الطويل، هاني عبد الرحمن (1997) ، **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي** ، ط 2 ،عمان دار وائل للطباعة والنشر.

الطويل، هاني عبد الرحمن (2006) ، **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، سلوك الأفراد والجماعات في النظم** ، ط 4 ،عمان ، دار وائل للطباعة والنشر .

العديلي ،ناصر (1995) ، **السلوك الإنساني والتنظيمي"منظور كلي مقارن"** ،ط 2، الرياض ،معهد الإدارة العامة .

عريفج ، سامي سلطي(2004)،**الادارة التربوية المعاصرة** ، ط2،عمان ،الأردن،دار الفكر للنشر والتوزيع.

عساف ،عبد المعطي محمد(1994)، **السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة** ،ط 1 ،عمان ، دار زهران.

عساف ، عبد المعطي محمد (1999) ، **السلوك الإداري " التنظيمي " في المنظمات المعاصرة** ط 2،عمان ، دار زهران .

العميان ، محمود سلمان (2005) ،**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ،ط 3 ،عمان دار وائل للنشر .

عياصرة، علي احمد عبد الرحمن (2006) ،**القيادة والدافعية في الإدارة التربوية** ،ط 1،عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع .

عياصرة ،علي احمد عبد الرحمن ،حجازين ،هشام عدنان موسى (2006)،**القرارت الإدارية في الادارة التربوية** ،ط1،عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع.

عياصرة ،علي احمد عبد الرحمن،الفاضل , محمد محمود العوده (2006)،**الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية** ،ط1،عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع.

العيسى ،إيمان (1992)،**العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية بين المعلمات السعوديات العاملات معهن.** ، رسالة ماجستير غير منشورة ,الجامعة الاردنية ،عمان.

فليه، فاروق عبده؛ عبد المجيد، السيد محمد (2005)، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط4 ، عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

القريوتي ، محمد قاسم (2000)، **السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة "**،ط 3،عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع.

القريوتي،محمد قاسم (2006)،**مبادئ الادارة ،النظريات والعمليات والوظائف**،ط 3،عمان ،دار وائل للنشر والتوزيع.

معايعة،عادل سالم(1995)،**اثر النمط القيادي عند عمداء الكليات في الجامعات الاردنية الحكومية كما يراها أعضاء الهيئات التدريسية فيها على الرضا الوظيفي لديهم** ،رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الاردنية ,عمان.

المغربي،كامل محمد(1988)،**الادارة** ،ط 2،الرياض، مطابع لنا.

المغربي،كامل محمد(1995)، **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم،** ط2،عمان، ، دار الفكر للنشر والتوزيع.

المهيني،محمد (1984)**الادارة الجامعية،** ط1،الكويت،مطابع الرسالة

نشوان، يعقوب حسين (1985)، **الإدارة والإشراف التربوي،** ط1، عمان ، دار الفرقان.

النمر، سعود(1990)، **السلوك الإداري،** ط 1، الرياض ،مطابع جامعة الملك سعود.

الور،عائدة عيسى(1985)،**اتجاهات المجتمع الأردني نحو مهنة التمريض** ،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الاردنية,عمان.

المراجع الأجنبية:

Ascar ,D.(1983).A study of the relationship between teachers and the perceived leadership style of the elementary school principles . (ph . D. University of Connecticut). **Dissertation Abstracts International , 42**(11),3778.

Berrge,H.(1986).**Work and the Nature of Man .**London :Stoples Press.

Doggett,M.(1987).Staff of Development and Leadership behavior of principles **NASSP Bulletin,71**(497)4-8.

Gallimeier .Kevin.(1992).**The effectiveness of principle leadership style on teacher motivation** ,Dissertation abstract international.

Hersey,P,Blanchard K.H(1977).**Management of organizational behavior** ,3rd ed Fnglewood Cliffs N.J:Prentice-Hall.

Hoy, Waynek, Miskel, Cecil G (1987).**Educational Administration: Theory, Research and Practice**, 2nd ed.New York, Random House.

ICN (2005) ICN cods of ethics. Retrived from **www.icn.org/codes/002154**

Likert ,Rensis (1961).**New patterns of management** ,New York,Mc Graw Hill Book Company.

Owens, Robert G.1981**, Organizational Behavior in education,** 2nd ed**, Englewood cliffs** , New Jersey, prentice-hall, Inc.

Pigge, F and Marso,R.(1987). The Relationship between students characteristics and change on attitudes ,concerns ,anxieties, and confidence about teaching during teacher preparation **.Journal of Educational Research,81**(2)109-116.

Reddin,W.J(1970).**Managerial Effectiveness** ,New York,Mc Graw Hill Book Company.

Rosenhols,R.J & Smylie ,M.(1984).Teacher compensation and career leader . The **Elementary School** .London ,Stoples Press Limited.

Sanchez-Perkins,Raquenel.(2002).Relationship between teachers perceptions of Principals leadership behavior and level of work motivation .**Dissertation Abstracts International,A 63/02**(455).

Smith,Tyronne Martin (2000).A study of the relationship between principals leadership style and teacher perspective .**Dissertation Abstracts International,AG/08**(2808).

Wren,J Thomas.(1995).**Leaders companion lights on leadership through the ages** ,2nd ed .New York ,Free Press.

Xu,L(1993).The relationship between leadership behavior of academic deans in public universities and global satisfaction of department chairpersons **.Dissertation Abstracts International ,53**(12).

Yong,*F.R*(1994).The relationship between Mississippi post secondary distract vocation directors leadership style and faculty job satisfaction **.Dissertation Abstracts International,54**(7).

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة الاستطلاعية

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

كلية العلوم الإنسانية / قسم الادارة والقيادة التربوية

الدراسات العليا / ماجستير

الأستاذ الفاضل

تحية طيبة وبعد

يود الباحث القيام بدراسة تهدف الى معرفة" انماط السلوك القيادي لرؤساء اقسام كليات التمريض في الجامعات الاردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض"

ومن اجل ذلك سيقوم الباحث ببناء أداتين:

الأولى: وصف انماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء اقسام كليات التمريض في الجامعات الاردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

الثانية : للتعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية والخاصة نحو مهنة التمريض

ولما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في هذا المجال فان الباحث يود ان يتقدم إليكم بهذه الاستبانة الاستطلاعية متمنيا ان تنال اهتمامكم، وذلك من خلال الإجابة عليها بدقة وموضوعية.

السؤال الأول:

ماهي من وجهة نظرك الممارسات والأنشطة القيادية التي ينبغي ان يمارسها رؤساء الأقسام في الجامعات الاردنية وفق الأنماط القيادية(الأوتوقراطي،الديموقراطي ،الحر).

-
-
-

السؤال الثاني:

ما هي العوامل التي تعمل على تعزيز الاتجاهات الايجابية لدى أعضاء الهيئة التدريسية نحو مهنة التمريض؟

-
-
-

السؤال الثالث:

ماهي العوامل التي تعمل على إزالة وإنهاء الاتجاهات السلبية لدى أعضاء الهيئة التدريسية نحو مهنة التمريض؟

-
-
-

كما يرجو الباحث منكم الإدلاء بأية ملاحظة او مقترح يخدم الهدف الأساسي لهذا البحث

مع الاحترام والتقدير

الباحث

محمود المهيرات

طالب ماجستير / إدارة تربوية

ملحق رقم(2)

استبانة أراء المحكمين

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

كلية العلوم الإنسانية / قسم الادارة والقيادة التربوية

الدراسات العليا / ماجستير

الأستاذ الفاضل

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بدراسة تهدف الى معرفة انماط السلوك القيادي لرؤساء اقسام كليات التمريض في الجامعات الاردنية الرسمية والخاصة وعلاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض

وقد اعد الباحث استبانتين:-

الأولى: وصف انماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء اقسام كليات التمريض في الجامعات الاردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وتتضمن مجموعة فقرات تم الحصول عليها من خلال استبانة استطلاعية ومن أدبيات ومن دراسات سابقة .

الثانية : للتعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية والخاصة نحو مهنة التمريض ، وقد تم الحصول على فقراتها من خلال استبانة استطلاعية بالإضافة الى الأدبيات والدراسات السابقة.

ولما تتمتعون به من سمعة علمية وخبرة واسعة في هذا المجال فان الباحث يود الاستفادة بآرائكم كل فقرة من الفقرات وذلك بوضع علامة (xفي تقويم) في المربع الذي ترونه مناسبا من حيث :

1-هل الفقرات صالحة ام غير صالحة وإجراء أي تعديل ترونه مناسبا .

2-مدى وضوح فقرات أداتي البحث.

3-توزيع فقرات استبانة انماط السلوك القيادي وفق انماط (اتوقراطي، ديمقراطي ، حر).

4-أية ملاحظات أخرى يستفيد منها الباحث.

مع الاحترام والتقدير

الباحث محمود المهيرات

أولا : أداة وصف انماط السلوك القيادي لرؤساء اقسام كليات التمريض في الجامعات الاردنية الرسمية والخاصة

الفقرات	مدى الصلاحية		أنماط السلوك القيادي			الملاحظات
	صالحة	غير صالحة	اتوقراطي	ديمقراطي	حر	
1- يعتمد على خطوات الأسلوب العلمي في مواجهة المشكلات						
2- يحرص على إيجاد الثقة بينه وبين أعضاء الهيئة التدريسية						
3- يستخدم أسلوب الحوار والمناقشة لإقناع أعضاء الهيئة التدريسية بوجهة نظره						
4- يشجب كل مظاهر التحيز والمحاباة						
5- يعد الولاء له مقياس لحصول أعضاء الهيئة التدريسية على الامتيازات						
6- يتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية كزملاء						
7- يسمح لأعضاء الهيئة التدريسية بالخروج في الحالات الطارئة						
8- يؤكد على الالتزام بالمواعيد المحددة لانجاز العمل						
9- يبدو رسميا بمظهره وسلوكه						
10-يهتم بإشباع معظم الحاجات النفسية لجميع أعضاء الهيئة التدريسية						
11-يسمح بالتأجيل في أداء الأعمال						
12-يظهر مرونة في تعامله مع الآخرين						
13-يتردد في اتخاذ القرارات						
14-يكثر من السماح لأعضاء الهيئة التدريسية بالخروج من الجامعة أثناء العمل						

15-يتساهل مع أعضاء الهيئة التدريسية المقصرين في أداء واجباتهم						
16-يفوض جزء من سلطاته لأعضاء الهيئة التدريسية						
17- لا يضع سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع						
18-يوجه أعضاء الهيئة التدريسية بأسلوب الأمر والنهي دون مناقشة						
19-يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات						
20-يهدد أعضاء الهيئة التدريسية باستخدام سلطاته الرسمية						
21-يهمل التخطيط لأعماله						
22-يحرص على ان يسير العمل سيرا روتينيا						
23-يكثر من التغيب عن الجامعة						
24-ينفرد باتخاذ القرارات						
25- لا يتابع عملية غياب أعضاء الهيئة التدريسية وتأخرهم						
26-ينقاد لطلبات أعضاء الهيئة التدريسية						
27- لا يثق بإمكانات وقدرات أعضاء الهيئة التدريسية						
28-يهتم بانجاز العمل أكثر من اهتمامه بمشاعر وعلاقات أعضاء الهيئة التدريسية						
29- لا يعطي أي اعتبار لعلاقات أعضاء الهيئة التدريسية فيما بينهم						
30-يأمر أعضاء الهيئة التدريسية بتطبيق القرارات بغض النظر عن قناعاتهم بها						
31-يحاول إيجاد جو مريح لأعضاء الهيئة التدريسية						

						32-يراعي مصلحة أعضاء الهيئة التدريسية عند اتخاذ القرار
						33-يتقبل انتقادات أعضاء الهيئة التدريسية
						4 3-ينتقد العمل ذا المستوى المتدني بطريقة لا تجرح مشاعر أعضاء الهيئة التدريسية
						35-يعطي لأعضاء الهيئة التدريسية الحرية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف
						36-لا يتدخل في تحديد مهام أعضاء الهيئة التدريسية
						37-يقوم بتفويض السلطة بشكل مفرط
						38-يطلب من أعضاء الهيئة التدريسية التقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات
						39-يتحدث دائما باسم أعضاء الهيئة التدريسية ويمثلهم في الاجتماعات واللقاءات
						40-يدير القسم بحزم
						41-يحرص على ان يعمل أعضاء الهيئة التدريسية بأقصى طاقاتهم
						42- لا يتابع دوام أعضاء الهيئة التدريسية
						43-يؤكد على أهمية دور عضو الهيئة التدريسي
						44-لا يعتبره أعضاء الهيئة التدريسية ذو دور فاعل في العمل
						45-لا يساهم في تحديد الإجراءات ووسائل العمل
						46-يعطي لأعضاء الهيئة التدريسية تعليمات عامة وغير محددة
						47-لا يحاول ان ينقد او يعلق على أداء أعضاء الهيئة التدريسية

						48-تتسم قراراته بالتردد وعدم الاستقرار
						49- لا يتابع سير خطط أعضاء الهيئة التدريسية بالطريقة المطلوبة
						50-يسمح لأعضاء الهيئة التدريسية بمناقشة الأعمال التي توكل إليهم
						51-يتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية بعدالة
						52-يحترم اقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية
						53-يعمل على تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية ماديا ومعنويا
						54-يهتم بحل الخلافات بين أعضاء الهيئة التدريسية
						55-يبدي الراحة واللطف بالتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية
						56-يراعي الفروق الفردية بين أعضاء الهيئة التدريسية
						57-يعمل على إشراك الهيئة التدريسية باتخاذ القرارات
						58-يهتم بالتواصل مع أعضاء الهيئة التدريسية ويشاركهم أفراحهم وأحزانهم
						59-يتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية باحترام
						60-ينمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية روح المبادأة وتحمل المسؤولية
						61-يهيئ لأعضاء الهيئة التدريسية فرصة لتنمية مهاراتهم
						62-يؤمن بإعطاء الهيئة التدريسية حريتهم بالعمل
						63-يحرص على انجاز الأعمال بوقتها المحدد

						64-يعمل من دون تخطيط في تسيير العمل الجامعي
						65-ينفرد باتخاذ القرارات
						66-يعتمد مبدأ اللامركزية الإدارية بالقدر الذي يحقق الاستقلالية والمرونة في التنفيذ
						67-تابع تنفيذ القرارات الإدارية بدقة و موضوعية
						68-يحرص على تطبيق مبدأ العقاب والثواب
						69-يساعد على فتح قنوات الاتصال والتعاون
						70-يعمل كل عضو تدريس كل ما يحلو له
						71-يتصرف دون التشاور مع أعضاء الهيئة التدريسية

ثانيا : أداة التعرف على اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التمريض في الجامعـــات الأردنية

الـــفـــــقـــرات	مدى الصلاحية		الملاحظات
	صالحة	غير صالحة	
1. احترم العاملين في مهنة التمريض			
2. أحب مهنة التمريض			
3. أفضل العمل في تدريس مهنة التمـــريض عن أي عمل أخر			
4. اشعر بالحيوية والنشـــاط أثنـــاء قيـــامي بتدريس التمريض			
5. أجد ان العاملين في مهنة التمريض لهـــم مكانة كبيرة في المجتمع			
6. أرى ان مهنة التمريض مهنة مقدسة			
7. أرى ان مهنة التمريض تزيد مـــن ثقـــة العاملين فيها بأنفسهم			
8. مهنة التمريض تتيح للعاملين فيها فرصة للتعرف على العديد من الناس			
9. أوافق علـــى ان يـــدرس أبنـــائي مهنـــة التمريض			
10. احرص على المشاركة في المـــؤتمرات والندوات التي تدور حول مهنة التمريض			
11. انصح الشباب والشابات بالالتحاق بمهنـــة التمريض			
12. تناسب مهنة التمريض الذكور والإنـــاث على حد سواء			
13. أوافق ان أتزوج من ممرضة/أوافـــق ان أتزوج من ممرض			
14. اعتقد ان مهنة التمـــريض تســـاهم فـــي إيصال الخدمات الصحية الى المواطنين			
15. اعتقد ان مهنة التمريض تتقدم لتصبح في مرتبة المهن الأخرى			

16. يجب ان ينظر الى مهنة التمريض علـــى أنها مهنة إنسانية تستحق التقدير			
17. اعتقد ان مجتمعنا بحاجة ماســة لمهنــة التمريض			
18. أرى ان مهنة التمريض لا تقل شانا عــن المهن الطبية			
19. يحقق التعليم التمريضي دخــلا مناســبا كغيره من أنواع التعليم المهني			
20. يجب ان تعمل وسائل الإعلام على توعية أفراد المجتمع بأهمية مهنة التمريض			
21. أدافع عن مهنة التمريض فيما لو سمعت قولا يسيء إليها			
22. أرى ان ما في مهنة التمريض يدعو الى الاعتزاز			
23. لا أجد ان مهنة التمريض من المهن التي تشجع الإبداع			
24. لا اعتقــد ان المــردود المــادي لمهنــة التمريض مناسبا			
25. مهنة التمريض لا توفر فرص عمل كافية للخريجين			
26. مهنة التمريض لا تساهم في دفع التنميــة الاقتصادية في البلد			
27. لا استمتع بقراءة او مشاهدة أي شيء عن التمريض			
28. لا أرى ان مهنة التمريض مستقلة وذات كيان			
29. لا تعد مهنة التمريض مــن المهــن ذات الخطورة القليلة			
30. لا تساعد مهنة التمريض العــاملين فيهــا على تحمل المسؤولية			
31. لا تقضي مهنة التمريض على الخــوف والقلق والتردد			
32. لا تعد مهنة التمريض من أكثــر المهــن أخلاقية			

33. لا تبتعد مهنة التمريض عن كل مظـــاهر الروتين والنمطية			
34. لا يشعر العاملين في مهنـــة التمـــريض بالأمان الوظيفي			
35. لا أجد ان العاملين في مهنـــة التمـــريض حقا ملائكة رحمة			

ملحق رقم(3)

الأساتذة المحكمين

1.الأستاذ الدكتور هاني الطويل

2. الأستاذ الدكتور نعيم جعنيني

3. الأستاذ الدكتور سلامة طناش

4. الأستاذ الدكتور سعيد ألأعظمي

5. الدكتور عاطف مقابلة

6. الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي

7. الأستاذ الدكتور جودت سعادة

8. الدكتور عباس مهدي

9. الدكتور غازي خليفة

10. الدكتور محمود الحديدي

ملحق(4)

الاستبانة النهائية

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

كلية العلوم الإنسانية / قسم الادارة والقيادة التربوية

الدراسات العليا / ماجستير

السيد/السيدة عضو هيئة التدريس المحترم

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بدراسة بعنوان"أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية وعلاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض " ولتحقيق هذا الغرض قام الباحث بتطوير استبانتين ، تتعلق الأولى: بمعرفة انماط السلوك القيادي لرؤساء الأقسام وتتعلق الثانية: بالكشف عن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض . لذا يرجى التكرم بقراءة فقرات الاستبانتين بتمعن، والإجابة عن فقرات استبانة الأنماط القيادية، و فقرات استبانة الاتجاهات نحو مهنة التمريض وذلك بوضع إشارة (x) أمام تحت إحدى البدائل الخمسة التي تعتقد بأنها تمثل درجة موافقتكم على الفقرة.

علما بان معلومات الاستبانتين سوف تستخدم فقط لإغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

المعلومات الشخصية:

الجنس : أ- ذكر ب- أنثى

الخبرة : أ- (1-6)سنوات ب- (6-10)سنوات ج- أكثر من 10 سنوات

الرتبة الأكاديمية : أ- أستاذ مشارك ب- أستاذ مساعد ج- ماجستير فأقل

االجامعة : أ- رسمية ب- خاصة

أولا : أداة وصف أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

الفقرات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
1-يحرص رئيس القسم على إيجاد الثقة بينه وبين أعضاء الهيئة التدريسية.					
2-يستخدم أسلوب الحوار والمناقشة لإقناع أعضاء الهيئة التدريسية بوجهة نظره.					
3-يشجب كل مظاهر التحيز والمحاباة.					
4-يعد الولاء له مقياس لحصول أعضاء الهيئة التدريسية على الامتيازات.					
5-يتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية كزملاء.					
6-يسمح لأعضاء الهيئة التدريسية بالخروج في الحالات الطارئة.					
7-يؤكد على الالتزام بالمواعيد المحددة لانجاز العمل.					
8-يحرص أن يكون رسميا بمظهره وسلوكه.					
9-يهمل رئيس القسم إشباع الحاجات النفسية لجميع أعضاء الهيئة التدريسية.					
10-يسمح بالتأجيل في أداء الأعمال.					
11-يظهر مرونة في تعامله مع الآخرين					
12-يكثرمن المجاملات على حساب العمل.					
13-يكثر من السماح لأعضاء الهيئة التدريسية الخروج من الجامعة اثناء العمل					
14-يتساهل مع أعضاء الهيئة التدريسية المقصرين في أداء واجباتهم.					
15-يضع سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع					
16-يوجّه أعضاء الهيئة التدريسية بأسلوب الأمر والنهي دون مناقشة					
17-يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات					
18-يهدد أعضاء الهيئة التدريسية باستخدام سلطاته الرسمية					
19-يهمل التخطيط لأعماله					

20-يحرص على أن يسير العمل سيراً نظامياً					
21-يحرص على أن يسير العمل سيراً روتينياً					
22-يتصرف دون التشاور مع أعضاء الهيئة التدريسية					
23-يهمل متابعة عملية غياب أعضاء الهيئة التدريسية وتأخرهم					
24-يتماشى مع طلبات أعضاء الهيئة التدريسية بما يحقق مصلحة العمل					
25-يثق بإمكانات وقدرات أعضاء الهيئة التدريسية					
26-يهتم بإنجاز العمل أكثر من اهتمامه بمشاعر وعلاقات أعضاء الهيئة التدريسية					
7 2- يهمل العلاقات الإجتماعية و الأكاديمية بين أعضاء الهيئة التدريسية					
28-يأمر أعضاء الهيئة التدريسية بتطبيق القرارات بغض النظر عن قناعاتهم بها					
29-يحاول إيجاد جو مريح لأعضاء الهيئة التدريسية					
30-يراعي مصلحة أعضاء الهيئة التدريسية عند اتخاذ القرار					
31-يتقبل انتقادات أعضاء الهيئة التدريسية					
32-ينتقد العمل ذا المستوى المتدني بطريقة لا تحرج أعضاء الهيئة التدريسية					
33-يعطي لأعضاء الهيئة التدريسية الحرية في تحديد الأهداف وتحقيقها					
34-يتجنب التدخل في تحديد مهام أعضاء الهيئة التدريسية					
35-يقوم بتفويض السلطة بشكل مفرط					
36-يطلب من أعضاء الهيئة التدريسية التقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات					
37-يتحدث دائماً باسم أعضاء الهيئة التدريسية ويمثلهم في الإجتماعات واللقاءات					
38-يدير القسم بحزم					
39-يحرص على أن يعمل أعضاء الهيئة التدريسية بأقصى طاقاتهم					
40-يقلل من إهمية الدور الفاعل لعضو الهيئة التدريسية					
41-يعتبره أعضاء الهيئة التدريسية ذا دور فاعل في العمل					

42-يهمل تحديد الإجراءات ووسائل العمل					
43-يعطي لأعضاء الهيئة التدريسية تعليمات عامة وغير محددة					
44-يتجنب النقد أو التعليق على أداء أعضاء الهيئة التدريسية					
45-تتسم قراراته بالتردد وعدم الاستقرار					
46- مناقشاته مع أعضاء الهيئة التدريسية لا تنتهي في الغالب إلى رأي قاطع وواضح					
47-وجوده في القسم غير فاعل ولا يؤثر على سير العمل					
48-يحترم اقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية					
49-تتدنى اهتماماته بالتحفيز المادي والمعنوي لأعضاء الهيئة التدريسية					
50-يهتم بحل الخلافات بين أعضاء الهيئة التدريسية					
51-يراعي الفروق الفردية بين أعضاء الهيئة التدريسية					
52-يعمل على اشراك أعضاء الهيئة التدريسية باتخاذ القرارات					
53-يتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية باحترام					
54-يتهرّب من تحمّل المسؤولية بإلقائها على أعضاء الهيئة التدريسية					
55-يهمل التشجيع على الإبداع والإبتكار					
56-يؤمن بإعطاء أعضاء الهيئة التدريسية حرية التصرف دون الرجوع إليه					
57-يحرص على إنجاز الأعمال بوقتها المحدد					
58-يعمل من دون تخطيط في تسيير العمل الجامعي					
59- ينفرد في اتخاذ القرارات					
60-يعتمد مبدأ اللامركزية بالقدر الذي يبعده عن تحمل المسؤولية					
61-يهمل متابعة تنفيذ القراراتالإدارية					
62- يحدد مسؤوليات كل عضو هيئة تدريس بدقة					
63- يحرص على تطبيق مبدأ الثواب والعقاب					
64-يعمل على فتح قنوات الإتصال والتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية					

أداة التعرف على اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التمريض في الجامعات الاردنية نحو مهنة التمريض من وجهة نظرهم

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. أحترم العاملين في مهنة التمريض					
2. أكره مهنة التمريض					
3. أفضل العمل في تدريس مهنة التمريض عن أي عمل أخر					
4. أشعر بالضيق والملل أثناء قيامي بتدريس التمريض					
5. أعتقد ان العاملين في مهنة التمريض ليس لهم مكانة كبيرة في المجتمع					
6. اعتقد ان العمل في مهنة التمريض يضعف من ثقة العاملين فيها بأنفسهم					
7. أميل الى مهنة التمريض لانها تتيح للعاملين فيها فرصة للتعرف على العديد من الناس					
8. أتمنى ان يدرس أبنائي مهنة التمريض					
9. أحرص على المشاركة في المؤتمرات والندوات التي تدور حول مهنة التمريض					
10. أحب ان انصح الشباب والشابات بالالتحاق بمهنة التمريض					
11. اعتقد ان مهنة التمريض تناسب الذكور والإناث على حد سواء					
12. أوافق ان أتزوج من ممرضة/أوافق ان أتزوج من ممرض					
13. أعتقد ان مهنة التمريض لم تسهم في إيصال الخدمات الصحية الى المواطنين					
14. أعتقد ان مهنة التمريض تتقدم لتصبح في مرتبة المهن الأخرى					
15. أعتقد ان مجتمعنا بحاجة ماسة لمهنة التمريض					
16. أرى ان مهنة التمريض اقل شانا من المهن الطبية الأخرى					
17. أعتقد ان التعليم التمريضي لا يحقق دخلا مناسبا كغيره من أنواع التعليم المهني					

18. أدعو وسائل الإعلام ان تعمل على توعية أفراد المجتمع بأهمية مهنة التمريض					
19. أدافع عن مهنة التمريض فيما لو سمعت قولا يسيء إليها					
20. أرى انه لا يوجد في مهنة التمريض ما يدعو الى الاعتزاز					
21. أحب مهنة التمريض لانها من المهن التي تشجع الإبداع					
22. أميل الى مهنة التمريض لانها توفر فرص عمل كافية للخريجين					
23. أرى ان مهنة التمريض تساهم في دفع التنمية الاقتصادية في البلد					
24. يزعجني قراءة او مشاهدة أي شيء عن التمريض					
25. أرى ان مهنة التمريض لا تزال مهنة تابعة وغير مستقلة					
26. أشعر ان مهنة التمريض تقضي على الخوف والقلق والتردد					
27. أشجع العمل في مهنة التمريض لانها تبتعد عن كل مظاهر الروتين والنمطية					
28. أعتقد ان العاملين في مهنة التمريض لا يشعرون بالأمان الوظيفي					
29. أجد ان العاملين في مهنة التمريض حقا أنهم ملائكة رحمة					